

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

تحت إشراف الأستاذ :

خنوس محمد الهادي

من إعداد الطالبتين :

- إشراق بوشعالة

- تسعديت بوهني

نوقشت و أجزيت علناً بتاريخ 13 / 06 / 2022

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الرتبة العلمية	اسم ولقب الاستاذ
رئيساً	أستاذ محاضر - أ -	بن شويحة بشير
مشرفاً	أستاذ مساعد - أ -	محمد الهادي خنوس
مناقشاً	أستاذ مساعد - أ -	قواميد بويكر

الموسم الجامعي: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

سورة المجادلة الآية (11)

الإهداء



إلى من علمتني وعانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها

سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى من علمني النجاح والصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة والكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل الجامعة وخارجها

إلى الأستاذ المشرف خنوس محمد الهادي، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعوا إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه الله

و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

إشراق

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى :

لمن يزال روحه عطرا يلف كرتي و ذكره يسعدني ما بين حزني أبي الغالي رحمه الله و اسكنه فسيح جناته
إلى من كانت سنداً لي و سراجاً منيراً في مسار حياتي إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا
فيه إلى من كان دعاؤها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي
أمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها
إلى من كانوا مصدر القوة و الإلهام زملائي في الإحصاء
إلى عائلتي الصغيرة بما فيهم كبيرهم و صغيرهم
والى من شاركتني هذا العمل المتواضع صديقتي "إشراق"
و إلى الأستاذ المحترم الذي لم يبخل علي بشيء "أ.مُجد الهادي خنوس"
إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

تأسعديت

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

نرى لزاماً علينا تسجيل الشكر وإعلامه ونسبة الفضل

لأصحابه، استجابة

لقول النبي ﷺ: « من لم يشكر الناس لم يشكر الله ».

وكما قيل:

علامة شكر المرء إعلان حمده * فمن كتّم المعروف منهم فما شكر

فالشكر أولاً لله عز وجل على أن هدانا لسلك طريق الدراسة والتشبه بأهل العلم وإن كان بينك وبينهم

مفاوز.

كما نخص بالشكر أستاذنا الكريم ومعلمنا الفاضل المشرف على مساعدتنا في إنجاز هذه الدراسة الأستاذ

خنوس محمد الهادي، فقد كان حريصاً على قراءة كل ما نكتب ثم يوجهنا إلى ما يرى بأرق عبارة وألطف

إشارة، فله منا وافر الشاء وخالص الدعاء.

كما نشكر أساتذتنا الأفاضل الذين لم يبخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم والزملاء وكل من قدم لنا

فائدة أو أعاننا بمرجع، نسأل الله أن يجزيهم عنا خيراً وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ، حيث طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (45) عامل، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ثم تحليل البيانات الواردة في الاستبانة عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة رقم 25 بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي، وخلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها : وجود ارتباط ايجابي ذو دلالة إحصائية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R = 0.216$) أما القوة التفسيرية فقد بلغت ($R^2 = 0.047$)

الكلمات المفتاحية: يقظة ، يقظة إستراتيجية ، إدارة أزمات ، أزمة، اتصالات الجزائر .

ABSTRACT

This study aims to identify the role of strategic vigilance in crisis management at Algeria Telecom Ouargla, where the study was applied to a simple random sample consisting of (45) workers. Analysis of the data contained in the questionnaires by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) version No. 25, based on arithmetic averages, standard deviations, correlation coefficients and progressive multiple regression analysis. The study concluded with a number of results, the most important of which are: There is a positive correlation with statistical significance between strategic vigilance. And crisis management, and this enhances the value of the correlation coefficient ($216R = 0.$) As for the explanatory power, it reached ($R^2 = 0.047$).

Keywords: vigilance, strategy vigilance, crisis management, crisis, Algeria communications.

قائمة المحتويات

الصفحة	المبيان
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال البيانية
XII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري والتطبيقي لليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل نظري لليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات
03	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية
03	الفرع الأول : مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها
07	الفرع الثاني : أنواع ومراحل اليقظة الإستراتيجية
15	الفرع الثالث: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية
18	المطلب الثاني : ماهية إدارة الأزمات
18	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمات
24	الفرع الثاني: مناهج ونماذج إدارة الأزمات
30	الفرع الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات
33	المبحث الثاني : الدراسات السابقة لليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات
33	المطلب الأول : الدراسات باللغة العربية
35	المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية
37	المطلب الثالث : أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية حول دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقرة	

41	تمهيد
42	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المطلب الأول : طريقة الدراسة
42	الفرع الأول : منهج الدراسة
43	الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة
43	الفرع الثالث : خصائص عينة الدراسة
46	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
48	المبحث الثاني : تحليل ومناقشة النتائج
48	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة
63	المطلب الثاني : مناقشة النتائج
66	خلاصة الفصل
68	خاتمة
71	المراجع
73	الملاحق
88	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.	(1.1)
43	توزيع عينة الدراسة	(1.2)
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(2.2)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات السن	(3.2)
44	يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للمستوى التعليمي	(4.2)
45	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة	(5.2)
45	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل	(6.2)
46	العبارات التي تقيس أبعاد اليقظة الإستراتيجية	(7.2)
46	العبارات التي تقيس إستراتيجيات إدارة الأزمات	(8.2)
47	معامل الثبات الكلي للاستبانة	(9.2)
48	مقياس ليكارث الثلاثي	(10.2)
49	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده اليقظة التنافسية	(11.2)
50	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده اليقظة التكنولوجية	(12.2)
51	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده اليقظة التسويقية (التجارية)	(13.2)
52	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده اليقظة البيئية	(14.2)
53	قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد اليقظة الإستراتيجية	(15.2)
54	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده إستراتيجيات الأزمات	(16.2)
56	العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة	(17.2)
57	نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع إدارة الأزمات	(18.2)
58	تحليل تباين خط الانحدار	(19.2)
59	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(20.2)
60	تباين خط الانحدار بطريقة stepwise	(21.2)

قائمة الجداول

61	معاملات خط الانحدار	(22.2)
62	اختبار Teste (T) لمتغير الجنس	(23.2)
62	اختبار ANOVA .	(24.2)

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب بورتر	(1-1)
14	مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية	(1-2)
43	دائرة النسبية لتوزيع متغير الجنس	(1-3)

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
(01)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	72
(02)	الاستبانة الخاصة بالدراسة	73
(03)	مخرجات برنامج spss	76

مقدمة

أ. توطئة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة على المستوى العالمي وفي التجمعات العربية بشكل خاص العديد من التحديات و التهديدات فيما يتعلق بوجودها وتنافسيتها لتحقيق التميز و الاستدامة في بيئة الأعمال ، خاصة فيما يتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية ، إذ لم يعد التخطيط الإستراتيجي كافيا للتنبؤ بالمستقبل ، والتعامل مع تلك التغيرات الكبيرة والتحديات و التهديدات المستمرة ، و الحقيقة أن هذه التغيرات والتحديات تؤدي في الكثير من أحيان إلى أزمات ذات أبعاد و آثار مدمرة ، فليس باستطاعة أي تنظيم ومهما كان متقنا أن يتحكم ويسيئر بنسبة كبيرة على مجريات الأمور .

إن ملاحظة و استكشاف الأحداث و الظروف الغير منظورة هي واجب أساسي من واجبات المديرين ، إذ على الإدارة أن تتوقع الأزمات والكوارث التي قد تواجهها ، وأن تفكر في كيفية التعامل معها ، ومن هذا المنطق زاد التركيز على ضرورة النظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة ، لدقتها في التنظيم وتسيير مختلف المعلومات للمنظمة .

لهذا السبب ينبغي الاعتماد على الاستشراف ، وهو ما يطلق عليه باليقظة الإستراتيجية ، باتخاذها آلية تساعد إدارة المنظمة على مواكبة إدارة الأعمال ، لذلك لكونها نظام معلوماتي استراتيجي متطور يقوم برصد مختلف الإنذارات و الإشارات المبكرة لأي فرصة أو تهديد قد يواجه المنظمة و التأكد من جودة المعلومات الداخلية كانت أو خارجية .

ومؤسسة اتصالات الجزائر شأنها شأن المؤسسات الأخرى تسعى إلى الحد من المخاطر و التهديدات التي قد تواجهها وتقوم بمواجهتها بعدة أساليب وطرق واقتناص أي فرصة تأتي لها.

ب. إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما المقصود باليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ؟

✓ ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات ؟

هل يوجد دور لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر .

ج. فرضيات الدراسة:

بغرض الإلمام بحيثيات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من

الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي:

✓ لليقظة الإستراتيجية دور مهم في إدارة الأزمات.

✓ يقصد باليقظة الإستراتيجية العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد إلى البحث بشكل استباقي .

✓ تساهم اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الإستراتيجية من معلومات إستباقية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

د. أهداف الدراسة:

✓ تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ تسليط الضوء على نظم المعلومات الإستراتيجية المتطورة المتمثلة في اليقظة الإستراتيجية .
- ✓ توضيح أثر ومدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في مواجهة مختلف أنواع الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة .
- ✓ تلعب دورا فعالا في تزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات المفيدة و اللازمة لتفادي الأخطار والحد منها .

هـ. أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في محاولة جعل المؤسسات أكثر استعدادا لمواجهة مختلف الأزمات التي تتعرض لها ، وهذا عن طرق شد الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بالإنذارات المبكرة والإشارات الضعيفة المنبعثة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، وجعل من نظام اليقظة الإستراتيجية كنظام وقائي للحد أو تقليل من هذه الأزمات .

و. مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل مبررات اختيار الموضوع في مبررات موضوعية واخرى شخصية:

المبررات الموضوعية : تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

✓ كون الموضوع مستجد وموضوع الساعة .

✓ أهمية اليقظة واحتياج المؤسسة لها .

✓ افتقار المؤسسات الجزائرية لليقظة الإستراتيجية .

المبررات الشخصية : تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

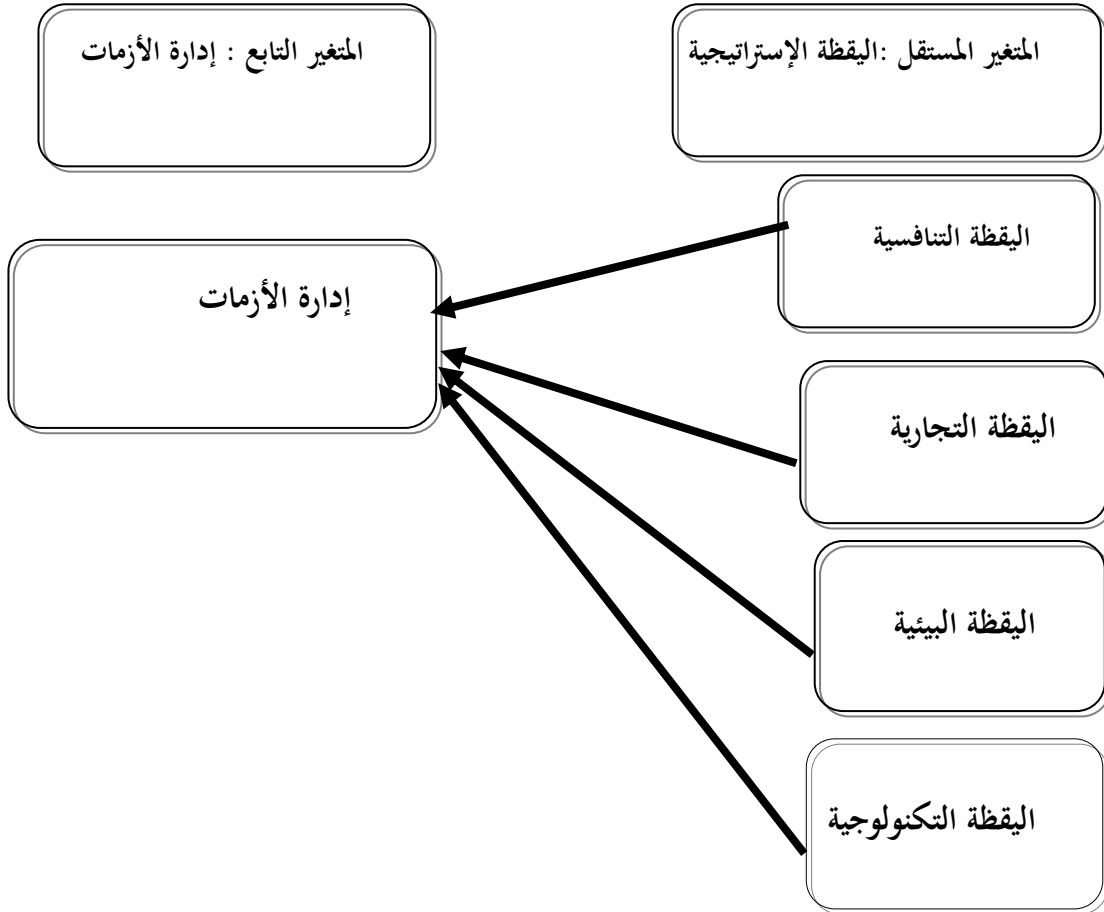
✓ الميول الشخصي لموضوع اليقظة الإستراتيجية وكل ما يتعلق بها .

✓ توفر مراجع إدارة الأزمات بكثرة وسهولة الحصول عليها .

ز. منهج الدراسة:

● لتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفروض التي يتضمنها تم الاعتماد على المنهجين التاليين

- المنهج الوصفي: وهذا من خلال الفصل الأول الذي تمثل في الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق فيما جاء في الكتب والأبحاث ومقالات بخصوص موضوع الدراسة، للوقوف على المفاهيم المختلفة.
- منهج دراسة الحالة: وهذا من خلال الفصل الثاني الذي تمثل في الجانب التطبيقي للدراسة، حيث اعتمدنا على أداة الاستقصاء، وكذلك الأساليب الإحصائية التي تسمح باختبار صحة الفرضيات.
- ط. نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

ح. حدود الدراسة

- يتكون نطاق الدراسة على النحو التالي:
- الحدود المكانية: اتصالات الجزائر لولاية وقلعة.
- الحدود الزمانية: كانت الدراسة من 06 مارس إلى 27 مارس 2022.
- الحدود الموضوعية: حيث اقتصرت الدراسة على موضوع واليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وعلاقة بينهما.

● **الحدود البشرية:** للإجابة على عبارات الاستبيان الموجه، تم التوجه إلى مجموعة من العمال في اتصالات الجزائر لولاية ورقلة .

ي. مرجعية الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة تم الاطلاع على مجموعة من المراجع والمصادر لتغطية جوانبه النظرية والميدانية،

● **الجانب النظري :**

✓ الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بهذا الموضوع.

✓ المجلات العلمية والمذكرات وكذا بعض المواقع الإلكترونية.

● **الجانب الميداني :**

✓ لجأنا إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

ك. صعوبات الدراسة:

عند اعدادنا لهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

✓ نقص في المراجع والمصادر والدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي تناولت موضوع

اليقظة

الإستراتيجية وإدارة الأزمات والعلاقة بينهما .

✓ صعوبة توزيع الإستبانة وكذا إسترجاعها.

ل. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتعلقة بها قسما هذا الدراسة إلى ما يلي:

● **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية، الذي بدوره قسم إلى مبحثين، ففي المبحث الأول

تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية و المفاهيمي للإدارة الأزمات ، أما في المبحث الثاني فتناولنا

فيه عرض بشكل عام للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع وإجراء المقارنات بينها وبين الدراسة الحالية.

● **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه للدراسة الميدانية والتي انقسمت بدوره إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول

الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، كما تم فيه إعداد استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي قمنا

بتحليلها بواسطة مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات، أما في المبحث الثاني فقمنا

بتفسير النتائج المتوصل إليها وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار النظري لليقظة
الإستراتيجية وإدارة الأزمات

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات في ظل الأوضاع المتغيرة باستمرار التي يفرضها عصر الانفجار المعرفي والثورة المعلوماتية ، الأمر الذي يزيد من احتمالية تعرضها لعدد من الأخطاء التي قد يعود سببها الرئيسي هو إهمال المنظمة لبعض الإشارات و الإنذارات التي مرت سريعا و تراكمت لتنتج عنها حدوث أزمة في المنظمة . ومنه فديناميكية وقوة منظمات الأعمال مرتبطة بإعداد نظم معلومات المتطورة لرصد ومراقبة هذه التغييرات تتمثل في اليقظة الإستراتيجية ، التي تزود المؤسسة بالمعلومات المفيدة اللازمة لتفادي المخاطر أو الحد منها ، كما تلعب دورا فعالا في مواجهة هذه الأزمات عن طريق عدد من مراحل والوسائل اللازمة للقضاء عليها وعلى هذا الأساس ، سوف نتناول في هذا الفصل ما يلي:

المبحث الأول: المدخل النظري لليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات .

المبحث الثاني : دراسات سابقة

المبحث الأول: المدخل النظري لليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات .

سنتطرق في هذا المبحث إلى الأساس النظري لليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات .

المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية :

ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية كمفهوم إداري يساعد المنظمة على التصدد الإستراتيجي للتغيرات البيئية الحالية، والمعرفة المسبقة للتغيرات المستقبلية، من خلال توفير المعلومات اللازمة، بالاعتماد على عملية المراقبة ومتابعة ورصد المحيط بحثاً عن إشارات قد تكشف أي معلومة من شأنها أن تؤثر في مستقبل نشاطات المؤسسة ، والاستعداد لها ، باعتبار أن هذه التغيرات بدورها قد تصنع فرص مهمة للمنظمة ، كما قد تصنع تهديدات أيضا .

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها:

قبل التطرق لمفهوم شامل لليقظة الإستراتيجية سنتعرف على مفهوم اليقظة :

➤ **تعريف اليقظة :** اليقظة كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني (vigilia) والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة ، بحيث ظهر هذا المصطلح في أدبيات إدارة الأعمال في الأواسط التي تعنى بعمليات البحث والمعالجة ونشر المعلومات التي تغطي مجالات عديدة كالمنافسة والتكنولوجيا واقتصاد... الخ ، فكانت اليقظة محور تقاطع العديد من العلوم ، وتخصصات المختلفة ، كما تداخل هذا المصطلح مع عدة مفاهيم وذلك باختلاف دلالاته .¹

✓ **اليقظة :** استيقاظ والصحو ، انتباه وهي عكس الغفلة ، وفي اللغة العربية يعني التنبه (عكس النوم) ، يقظ:

نقول أن شخصا يقظا أي صحا و انتبه ، حذر وفطن وتنبه للأمر .²

✓ **اليقظة اصطلاحا :** ومن بين التعاريف التي اجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:

✓ تعتبر اليقظة ذلك النشاط المرتبط بالبحث والمعالجة ونشر المعلومات بهدف استغلالها من قبل الاقتصاديين ، المدراء ، المصممين والمسيرين .

أو اليقظة هي عملية منظمة من بحث وتحليل ، وانتقاء متلائم للمعلومات والتي تقدم مزايا تنافسية للمؤسسة .

اليقظة هي المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية .

وقد عرفها "afnor" على أنها نشاط متواصل ومتكرر بهدف المراقبة دائمة على البيئة لكي تتوقع التطورات.³

كما عرفت على أنها "عملية جماعية مستمرة ، التي تقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة طوعية ، من خلال تعقب وتتبع المعلومات المتوقعة المتعلقة بالتغيرات المحتملة في بيئة المؤسسة .⁴

فاليقظة تعني "أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال ، وتلقي لكل ما يرد من المحيط الخارجي من

إشارات ، أفعال ، وأقوال ، من دون معرفة ما هي بضبط ومتى وأي تحدث ".¹

¹ حسن علي الزغي، اليقظة الإستراتيجية ، دار وائل للطبعة والنشر، ص72

² د. جاسم السلطان، من الصحو إلى اليقظة الإستراتيجية الإدراك ، قسم القضايا المعاصرة ، ص 291

³ بن السعدي جمال ، زاوش رضا ، وآخرون ، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة ، اليقظة إستراتيجية كعامل للاستمرارية الأداء ، جامعة المسيلة 2017، ص4

⁴ بن نافة قدور ، وآخرون ، ورقة بحثية ، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها ، جامعة الشلف 2010، ص3

وعرفت أيضا على أنها عملية أو نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد و مواكبة وخلق ميزة تنافسية تسمح لها بالتكيف مع تغيرات المحيط.²

نستنتج من التعاريف السابقة أن اليقظة تعتبر كنشاط أو عملية مرتبطة بتسيير المعلومة بهدف استغلالها لإحداث شيء جديد في المؤسسة ، فخي تسمح برصد و مراقبة محيطها وتعتبر عاملا محمدا لتأقلمها وتكيفها مع التغيرات التي تحدث في بيئتها .

➤ مفهوم اليقظة الإستراتيجية :

تطرق العديد من الباحثين في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية وفيما يلي عرض لبعض

التعاريف

- حيث عرفها "DEKAKI TAOUFIQUE" فاليقظة الإستراتيجية : هي ملاحظة وتحليل التطورات العلمية و التقنية ، والتكنولوجية والصدمات الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموافقة من أجل تجنب التهديدات واقتناص الفرص لتطوير المؤسسة .³

- كما عرفها " hunfert lesca " بأنها"عملية مستمرة جماعية يقوم بها مجموعة من أفراد وتستخدم المعلومات المتوقعة حول التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة ، من أجل خلق فرص عمل أو الحد من المخاطر ، وعدم اليقين بشكل عام وتشمل هذه المعلومات علامات الإنذار المبكر .⁴

- أما "Mechel carter" تعتبر اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله .⁵

- عرف "Jean Mechal Ribouuilt"اليقظة الإستراتيجية هي : "المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة "

- كما عرفها "H.lesca" أيضا على أنها : رادار المؤسسة ، فهي عنصر رئيسي لذكاء المؤسسة ، فمن اليقظة الإستراتيجية نرسم للمعلومات المسار الذي يسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي ، والاقتصادي بهدف فتح النوافذ على الفرص والتقليل من الأخطار المرتبطة بعدم التأكد.⁶

- كما تعرف كذلك على أنها : "نظام يساعد في اتخاذ القرارات والمراقبة وتحليل للمحيط العلمي

، التقني، التكنولوجي ، المؤشرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية للالتقاط التهديدات والفرص التطويرية

¹ بن خديجة منصف ,مجلة في الراوع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية , دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن الوحدة سوق أهراس . مركز الجامعي سوق أهراس . جوان 2010,ص2

² حمزة رملي ,مقال علمي بعنوان ,اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة ,المركز الجامعي عين مليلة الجزائر 2014ص14

³ LABONTE DAMEIL. **La vieille activité profession** .http /www.Mmedium .com /vielle /activité . 08/10/2004

⁴ VERNER GERARD. **la vieille technlogique** .université laval http/www.FSA. u.LAVAL

⁵ مريم بلحاج , أثر اليقظة الإستراتيجية على المنظمة , دراسة ميدانية على الشركات الدوائية ,مذكرة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال , جامعة الأردن 2012,ص 20

⁶ نفس المرجع السابق ص21

- كما عرفت اليقظة الإستراتيجية : " بأنها عملية إعلامية بواسطتها تكتشف المؤسسة وتعالج إشارات التحذير من الأحداث التي يمكن أن تؤثر على الاستدامة .¹

- فاليقظة الإستراتيجية تهدف إلى خلق الفرص والخفض من حالات عدم التأكد للمؤسسة ، وخاصة عند الحد من الاختلافات التي قد تحدث في تطوير بيئتها الاجتماعية ، الاقتصادية و التكنولوجية .

- وقد عرفت الإستراتيجية على إنها نظام معلوماتي دقيق تهدف المؤسسة من خلاله تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية من خلال الترصّد الاستراتيجي للتغيرات بهدف خفض حالات عدم التأكد و التحليل الحالي و التنبؤ المستقبلي بالتغيرات البيئية ، وذلك من خلال جمع كم كبير من البيانات والمصادر الداخلية والخارجية و توفير المعلومات اللحظية و الدقيقة لرفع المعرفة التنظيمية ودعم متخذي القرارات داخل المؤسسة .²

خصائص اليقظة الإستراتيجية :

هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها اليقظة الإستراتيجية :³

- **التعاون الجماعي** : اليقظة الإستراتيجية تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد كل منهم يملك مهارات خاصة وعند التقاتلهم سوف يحصل التبادل في المعلومات وتشكيل فرق العمل .

- **ذات طابع استراتيجي** : تتميز اليقظة الإستراتيجية بأن لها بعد طابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المؤسسة ، فهي تعالج الأخطاء في المعلومات من أجل تحسين وضع المؤسسة .

- **عملية إبداعية** : تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى تفسير الإشارات المبكرة للخطر سواء كان الخطر تنظيمياً أو تقنيا ، فهي تسعى لخلق رؤى متطورة وليس وصف لأحداث سابقة .

- **التنبؤ** : أي من خلال اليقظة الإستراتيجية يسعى تحديد بدرجة عالية من الدقة المطلوب في المستقبل ، فاليقظة إذا هي استثمار ورصد لكل ما يحيط بالمؤسسة .

- **نشاط إرادي مستحدث للفعل في المؤسسة** : فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة و المتكيفة معها بل تستبق هذه الأحداث و تتجاوزها فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من الرغبة واقتناع الإدارة .

- **آلية الإثارة** : وتعلق بإثارة مصدر المعلومات من أجل الاستخدام و الحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى ، أي التي لم تكن توجد أصلاً .

الفرع الثاني: أنواع و مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية :

- أنواع اليقظة الإستراتيجية :

¹ بومخمخ عبد الفتاح , مصباح عائشة , ورقة بحثية بعنوان , دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية , 2010, ص08

² منصف بن خديجة, اليقظة الإتراتيجية في المؤسسة , وراق للنشر والتوزيع , 2018, ص91

³ قوجيل نور الدين , دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها , باجي مختار عنابة , 2011/2012, ص

1.اليقظة التنافسية :

تعتبر اليقظة التنافسية من بين الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تدعيم تنافسيتها ،وذلك من خلال الدور الهام الذي تقوم به والمساعدة الفعالة التي توفرها في تحليل ودراسة البيئة التنافسية ، "بحيث تعتبر ذلك النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة " ،وذلك من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) ثم تحليلها فاستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار .¹

كما تعرف أيضا على أنها سلسلة من التوصيات والإجراءات الملموسة التي تتبع عملية التخطيط

منهجية لجمع المعلومات ونشرها حول مختلف أصحاب المصلحة في هذا المجال لإيجاد فرص جديدة أو فرص قد تغير الوضع التنافسي للمؤسسة .

فاليقظة التنافسية تهتم بمراقبة نشاطات المنافسين من خلال جمع المعلومات ضرورية لفهم سلوكياتهم وذلك من أجل الاستعداد لمواجهة تصرفاتهم المستقبلية ، فالتعرف على وضعية المنافسين (قدراتهم الحالية ، إستراتيجياتهم ... الخ) وتحليلها أمر يسمح للمؤسسة بتحديد الطريق الواجب إتباعه في حالة ظهور أي خطر من طرف المنافسين . تعتبر اليقظة التنافسية مكمل لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية و اليقظة البيئية ، وباعتبار أن هدفها الرئيسي هو جعل المؤسسة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في السوق ومواجهة الشرسة للمنافسين في قطاع النشاط .²

كما تعرف أيضا على أنها سلسلة من التوصيات والإجراءات الملموسة التي تتبع عملية التخطيط منهجية لجمع المعلومات ونشرها حول مختلف أصحاب المصلحة في هذا المجال لإيجاد فرص جديدة أو فرص قد تغير الوضع التنافسي للمؤسسة .³

وفي هذا المجال يحدد (ميشال بوترتر) المعلومات التي يجب جمعها حول المنافسين في خمسة نقاط :

- الكفاءات الحالية للمنافسين ،
- إستراتيجية المنافسين ،
- الأهداف الجديدة للمنافسين ،
- قدرات المنافسين ،
- الفرضيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسين.
- وتعمل اليقظة التنافسية على بحث و فهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة و هذا من خلال معرفة :
- منتجات المؤسسة المنافسة : التشكيلة الكاملة ، القطاعات السوقية ، الحصص السوقية .

¹ قوجيل نور الدين، مرجع سابق ص100

² بن خديجة منصف ، مجلة في الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحدة سوق أهراس ، جوان 2010ص4

³ بوخريصة خديجة ، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر 2014/2015ص48

- تقنية البيع و التوزيع : شبكة التوزيع ، خطة التوزيع ، الأسعار المطبقة .
- الشركاء : شبكة الموردين ، المقاولين ، العلاقة مع باقي الأعوان .
- الإنتاج : نظام الإنتاج ، المواد والمهارات المستعملة ، تكلفة الإنتاج .
- البحث و التطوير: التكنولوجيات و براءات الاختراع المسجلة.¹

2. اليقظة التجارية :

تقوم اليقظة التجارية بمراقبة والتنبؤ لتغيرات الأذواق المستهلكين وتطور رغبتهم وكذا تطورات السوق والطلب بشكل خاص وكذلك الموزعين²

وهي عبارة عن نشاط الذي يدرس كل من الموردين والزبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق فالمؤسسة دائمة بحاجة لمعلومات عن الموردين لضمان تزويدها المتواصل بالمواد وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم . حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد ، فيجب على المستهلكين أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين و أذواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة .

عند جمع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على تقديم منتجات جديدة لتلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب درجة رضاهم على المنتج المقدم ، تطور احتياجاتهم و أذواقهم ، مدى ولائهم للمؤسسة ، تحديد قدرة الزبائن على السداد ، دراسة نوع العلاقة بين زبائنها وموزعيها ... الخ . غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة ارتباطهم بها عن طريق منتوجاتها ، ولعل أن المتابعة تتم من خلال قاعدة المعطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات واحتياجات الزبائن و تأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات بالزبائن ومعالجتها بما يسمح باستنتاج سلوكياتهم .

أما بالنسبة للموردين فهم أيضا يأخذون حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج ، من أجل هذا تطور المؤسسة اليقظة التجارية حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تمويلها بأقل التكاليف و إمكانياتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما ، والمعلومات المحصلة حول المورد على تسمح بتتبع وعرض المنتجات الجديدة ، تطور العلاقات بين الموردين والمؤسسة و إمكانية المورد على انتقاء المنتجات بأقل تكلفة . وإجمالاً اليقظة التجارية تركز على تطوير حاجات الزبائن على المدى الطويل ، وكذلك على تطوير العلاقة بين الزبائن والمؤسسة ، وكذلك تتبع تطور عرض المنتجات الجديدة ، وتطور علاقة المؤسسة بالموردين بناء على ما سبق يمكن تعريف اليقظة التجارية بأنها عملية البحث ، والمعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بسوق المؤسسة من خلال معرفة حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمستقبليين قصد كسب رضاهم ، بالإضافة إلى

¹ بن خديجة منصف مرجع سابق ص 6

² بوخریصة خديجة , مرجع سابق ص 50

معرفة أحوال الموردين ووضعيتهم المالية وتقييم قدراتهم التفاوضية عند اختيار المورد الذي يعطي ميزة تنافسية للمؤسسة .

3.اليقظة البيئية :

تعرف اليقظة البيئية على أنها "التّيقظ و المراقبة المستمرة والمتواصلة بجمع المعلومات المتعلقة بكل الأحداث والتطورات في باقي الميادين ، والتي تميز المؤسسة عن منافسيها ، ثم تقوم بمعالجتها حسب طبيعتها ، ونشرها إلى مراكز اتخاذ القرار عبر شبكات اتصال ، واليقظة البيئية تحصى ما تبقى من عناصر في بيئة المنظمة . كما تعرف أيضا على أنها المراقبة والتيقظ للتطورات التي تؤثر في نشاط المؤسسة ، وهي تخص ما تبقى من عناصر

البيئة التي لم تأخذ بعين الاعتبار في الأنواع السابقة الذكر كاليقظة الاجتماعية والثقافية ، والتجارية .الاقتصادية و القانونية .¹

4.اليقظة التكنولوجية :

تعد اليقظة التكنولوجية عنصرا مكوناً لليقظة الإستراتيجية ،فاليقظة التكنولوجية تشير إلى الجهود المبذولة من قبل المنظمة ، وكذا الوسائل المسخرة بهدف الكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في ميدان التقنيات والتكنولوجيات والتي تهم المنظمة حالياً، ويمكن تهمها مستقبلا .

✓هيئات البحث العلمي والجامعات من خلال اتصالات المستمرة معهم ، والمشاركة في تقنيات ، ودراسة المنشورات ، وأطروحات البحث الحالية ،

✓معاهد ومنظمات البحث التطبيقي والهندسة ،

✓تستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساسا من :

✓الدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط ،

✓المشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات طابع مهني ،

✓التحليل الدقيق لمنتجات المنافسين ،²

تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها مجموعة من التقنيات التي تقوم بتنظيم منهجي لعملية جمع وتحليل ونشر

المعلومات التقنية لضمان بقاء المؤسسة و نموها ، تعتبر كوسيلة تمكن المؤسسة من متابعة التطورات التكنولوجية المتعلقة بنشاط المؤسسة .

وعرفت اليقظة التكنولوجية على أنها العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها تقنيات والتكنولوجيات

المستعملة من طرف زبائنها ، ومواردها ، وشركائها ، ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية .

¹ فيروز الزراخي , سكر فاطمة الزهراء , و آخرون , ورقة بحثية بعنوان , دور اليقظة الإستراتيجية في رفع من التنافسية المؤسسات , جامعة الشلف 2010,ص19

² PATAYRONE A . le managemente stratégtique i'information . édition économique .1994 paris . p 24

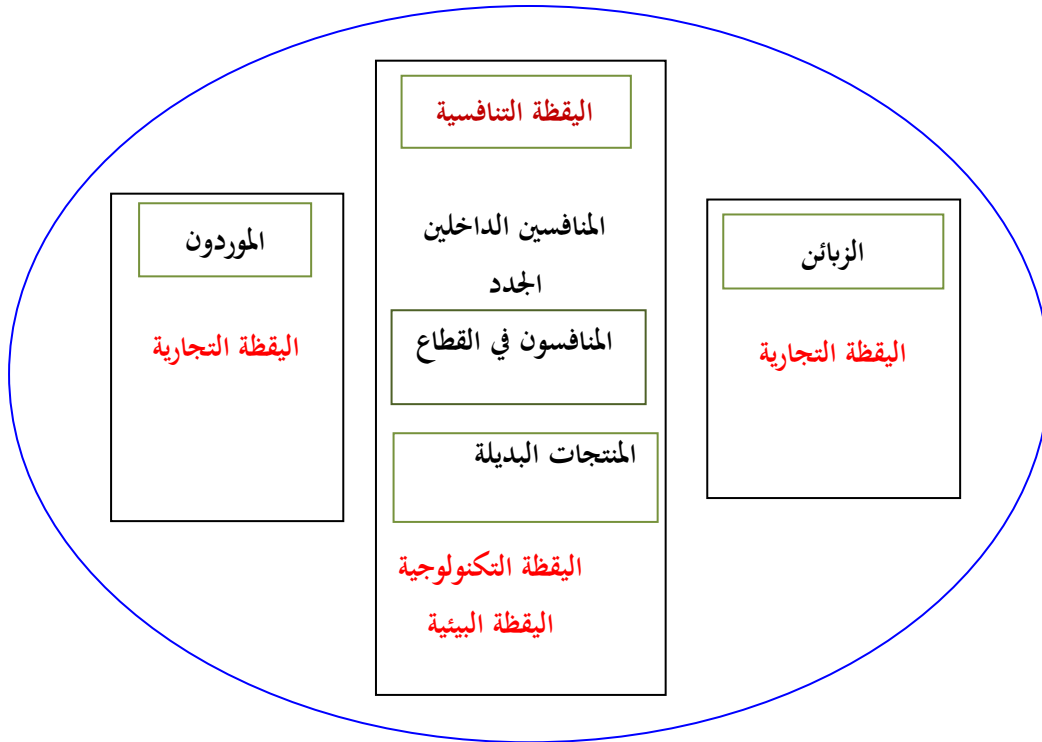
ومنه نستنتج بأن اليقظة التكنولوجية تؤثر على مستقبل المؤسسة فقط بل مستقبل منافسيها، زبائنها و، مورديها .

كما نستنتج أيضا أن اليقظة التكنولوجية هي أداة من خلالها يتم :

- ✓ جمع المعلومة العلمية، التقنية، التكنولوجية،
- ✓ رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية، التطور في حاجات الزبائن،
- ✓ تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين،
- ✓ الكشف عن الفرص واستغلالها و تفادي التهديدات،
- ✓ الاهتمام بالتطور التكنولوجي¹،

وبحكم اهتمام كل من اليقظة التكنولوجية، واليقظة التجارية، واليقظة البيئية، واليقظة التنافسية، بعناصر محددة من بيئة عمل المؤسسة، فقد طرح في هذا الصدد، رؤية متكاملة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لبورتر، بمختلف أنواع اليقظة.

شكل رقم (1-1): أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب بورتر "porter"



المصدر: رتيبة حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، مؤتمر العالمي الدولي للأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة ورقلة 9،8 مارس 2005، ص 188

¹ بلحاج مريم، سبق ذكره، ص 22

مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية :

يجب على أي مؤسسة من أجل القيام بعملية اليقظة الإستراتيجية كنظام لتدعيم قراراتها يجب أن تمر بالمراحل التالية¹ :

✓ البحث عن المعلومات :

تتمثل هذه المرحلة استهداف الموضوع وتحديد رهاناته ، بتركيز الجهود حول البحث في الجزء المستهدف ، حيث أن هذه الخطوة تجيب على التساؤل التالي :

ما نوع المعلومات المحصل عليها من المحيط الداخلي والخارجي ؟ وما هي مصادرها ؟
تحديد احتياجات المؤسسة أي ماذا يريدون بضبط لأن جمع المعلومات عشوائيا يتسبب في تكلفة ووقت ضائع من دون أن تكون لها أي فائدة ، وتحديد هذه الاحتياجات يعتبر بدوره عملية تتكون من عدة مراحل ضرورية أساسها توضيح الأهداف التي يريد أصحاب القرار اتخاذها من خلال تطبيق اليقظة الإستراتيجية ، لذا فإن تحديد الأهداف هو أول عمل يقوم أصحاب القرار، بعد ذلك يتم وضع خطة للبحث عن المعلومات الضرورية لتحقيق تلك الأهداف ، وذلك عن طري التشخيص الدقيق في عمق نشاطات المؤسسة .

✓ جمع المعلومات :

وهي المتمثلة في الحصول على المعلومات الخاصة باليقظة وبنوع من الصعوبة ، ووضع استراتيجيات للبحث عن المعلومة عن طريق انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة ، والحصول عليها بمختلف المصادر وبشتى الطرق ، وكذا طريقة الحصول للمعلومات و الميزانية المخصصة لذلك تخزينها و أرشفتها ويتم جمع المعلومات من مصادر مختلفة منها :

- من ميدان عمل المؤسسة عن طريق علاقتها مع الموردين و الزبائن .
- الدوريات العلمية والتقنية والاقتصادية وتلك المتعلقة بالتسيير .
- شهادة الاختراع .
- قواعد البيانات .
- المؤتمرات الملتقيات المعارض .
- المعلومات الغير رسم

✓ التأكد من صحة المعلومات :

وهي عملية فرز للمعلومات المجمعة من البيئة الخارجية تحلل وتخزن في عدة وسائل ، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة تحليلها من اجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومة ، ثم الاحتفاظ بتلك التي تحدم عملية اليقظة و تتوافق مع الإستراتيجية المؤسسة

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، 2011، ص 232

✓ معالجة والتحليل :

معالجة المعلومات المكتسبة هي مرحلة مهمة تسمح بإيجاد معلومات الملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخططات للتخزين والحفظ وفي الأرشيفات (ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).

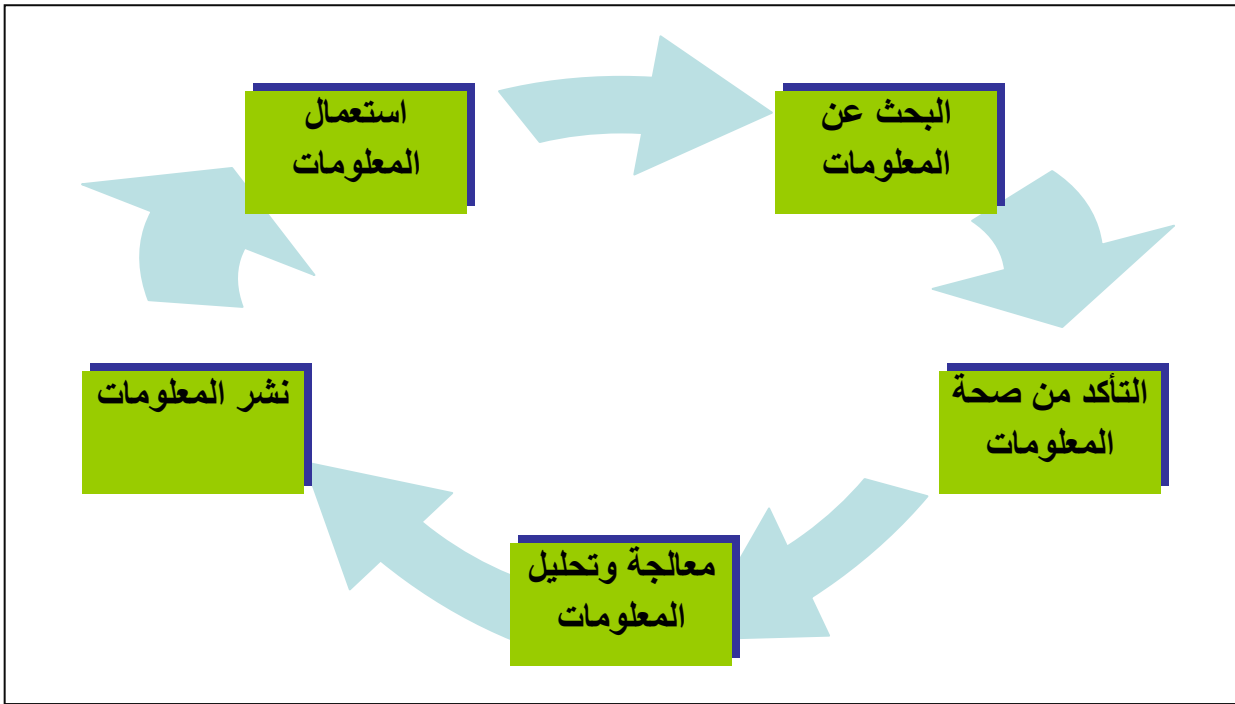
✓ البث (النشر) :

هي عملية نشر وبث المعلومات حسب و ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من هو بحاجة لهذه المعلومات ؟ ومن يعمل على مشاريع الحالية للمؤسسة ؟

✓ الاستعمال :

بعد توزيع تلك المعلومات المحصل عليها و إيصالها لمن يحتاجها واستعمالها في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة .

(2-2) الشكل يمثل مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية



المصدر : من إعداد طالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثالث : طرق ووسائل عملية اليقظة الإستراتيجية :

مع التطور الحاصل في التكنولوجيا الإعلام والاتصال وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات ، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية والبشرية والعوامل التنظيمية لتفعيل أداة اليقظة الإستراتيجية ، بل أصبح يتم الاعتماد على جملة من الطرق و الوسائل الناجعة لتساعد اليقظة على التحقيق أهدافها و أداء أدوارها على أحسن وجه . فهي تقوم على مجموعة من خطوات ¹ .

1 طرق اليقظة الإستراتيجية :

إن الطرق المستعملة لعملية اليقظة ومراحلها يمنح للمؤسسة إمكانية الحصول على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة

أ. طريقة المعايرة :

تعتبر المعايير طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الإستراتيجية ، اعتمدها شركة rank Xerox في سبعينيات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة ، يعرفها kearns على أنها "عملية مستمرة لتقييم المنتجات ، الخدمات والطرق بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية ، أو بالمؤسسات الرائدة" كما قدم camp تعريفاً آخر للمعايرة على أنها "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما ، والتي تسمح لنا بضمان التفوق .

وتنتمي هذه الطريقة إلى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره من أبعاد الجودة الشاملة ، و وفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه ، وتقيس أدائه بأداء هذه المؤسسة النموذجية . والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يُقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين ، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي سيقاس الأداء إزاءها ، يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة .

تتضمن عملية المعايرة المراحل التالية :

تحديد العملية التي تحتاج إلى تحسين ،

تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية ،

تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة ،

تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين و أسبابها ،

تنفيذ عملية التحسين والمراقبة التقدم ،

ب. طريقة قياس العملي :

¹ سعديّة حايّف بشريّ مجدّ علوان مقال علمي بعنوان: تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية و إستراتيجيات مواجهة الأزمات ،دراسة لعينة من العاملين في مديرية الكهرباء ببابل العراق 2017 ص22

تعتمد هذه الطريقة على القياس على أساس علمي ، أي وصف الأشياء وصفا كميًا ، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي ، و أول من اكتشف و أسس مجلة خاصة بهذه الطريقة هما braun nalimon في سنة 1975 ، وبهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين وتقييم التقدم المحقق في أبحاثهم من أجل تحسين الأداء .

ويمكن أن تطلق عليها أيضا "الطريقة البيلومترية" باعتبارها تعتمد على مجموعة الأساليب الإحصائية والقياسات الكمية المستخدمة في دراسة الخصائص البنائية للإنتاج الفكري، وتستخدم هذه الطريقة في تحليل البيانات المتعلقة بالوثائق (الأبحاث والكتب والموارد المنشورة... الخ) لمعرفة الخصائص عمليات تداول المعلومات .

2 وسائل اليقظة الإستراتيجية :

للقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية يتطلب توافر وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ، ومن أهم هذه الوسائل ¹:

أ. الأجهزة والمعدات :

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وتخزينها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنها للمستفيد ، وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها .

ب. البرمجيات :

هي مكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات ، كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب وتنسيق وحداته ، وتسمى برامج النظام إضافة إلى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي .

ت. الانترنت :

الانترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من المصادر المعلومات ، استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينيات ، ومن أهم هذه الشبكات ، نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة « advance research project » agency network a.r.p.a التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب و وزارة الدفاع الأمريكية وللمهام الدفاعية الأمنية والعسكرية فقط ، ثم توسعت وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى به اليوم بالانترنت .

وأصبحت الإنترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية لتصل بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من الشبكات والشركات والحكومات ، وحتى الشركات الخاصة ، ويمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات وعند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على المعلومات أو تشارك في ملفات وذلك بسبب وجود نظام وبروتوكولات يمكن أن تحكم وتسهل عملية التشارك وتقديم العديد من الخدمات لمستخدميها .

¹ بوخریصة خدیجة مرجع سابق ص52

المطلب الثاني: ماهية إدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات من المجالات الإدارية الحيوية في عصرنا ل الحالي نظرا للتطورات والمتغيرات المتلاحقة التي نشهدها على كافة الأصعدة ، بحيث كلما زادت الأعمال ومهام وتعددت المسؤوليات والوظائف ،تعقدت الأنظمة الإدارية ، مما يؤدي إلى نشوء الأزمات كنتيجة حتمية يتطلب فهم طبيعتها و إدراك أنواعها ودورة حياتها ، وكيفية رسم سيناريوها¹.

الفرع الأول : مفهوم إدارة الأزمات:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمات لا بدّ من تحديد معنى الأزمة أولاً .

● مفهوم الأزمة :

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأزمة تبعا لاختلاف المجالات والمستويات التي يتناولها الكتاب والباحثون في دراستهم للأزمات وأسبابها وتصنيفاتها المختلفة .

كلمة الأزمة تضرب جذورها بعمق على الطب الإغريقي القديم حيث كان مرادفها يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض ، لذلك أن المؤشرات المعتادة للأزمة في المرض هي تلك الأعراض المتمثلة في اضطراب ضربات القلب وضغط الدم والتنفس .

وتعني (نقطة التحول) فهي تطلق للدلالة على حدوث تغيير جوهري ومفاجئ في جسم الإنسان ، ثم انتقلت إلى مختلف الفروع العلم الإنساني .

عرف المؤرخ الإغريقي (تيودينس) الأزمة بأنها (الحك الدقيق لمعادن الرجال وحقيقة الأحداث) .

وفي القرن السادس عشر شاع استخدام المصطلح في المعاجم الطبية.

وفي القرن السابع عشر استخدم للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الدولة والكنيسة (مرحلة التحول من مصطلح الطبي إلى تداول والطرح السياسي).

وبحلول القرن التاسع عشر استخدم للدلالة على ظهور مشاكل خطيرة أو لحظات تحول فاصلة في تطور العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

-وفي عام 1937م عرفت دائرة معارف العلوم الاجتماعية الأزمة (حدوث خلل خطير في العلاقات بين العرض والطلب في السلع والخدمات ورؤوس الأموال)، ومنذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند الحديث عن أزمة الهوية، و استخدمه الديموغرافيون عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني ، و أسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الأزمة والمفاهيم المختلفة ذات الارتباط الحيوي والوثيق به .

المفهوم اللغوي للأزمة :

¹ على عبد السلام ،فعاليات إدارة الأزمات و الكوارث ، مكتبة زهراء الشرق ، مصر القاهرة 2015ص55/56

ترجع أصول كلمة أزمة إلى الكلمة اللاتينية *krinein* ومعناها أن تقرر لذلك فإن الأزمة تعني لحظة قرار أي وقت الصعوبة والشدة يهدد تاريخ الشخص أو المنظمة ، أما اللغة الصينية فعرفت الأزمة بـ *wet-ji* أي الخطر والفرصة وينطقونه أيضا بـ *wet-gi* وهي عبارة عن كلمتين الأولى تدل على الخطر أما الأخرى فهي تدل على الفرصة التي يمكن استثمارها ، وتكمن براعة القيادة في تصور إمكانية تحويل الأزمات وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإعادة صياغة الظروف و إيجاد الحلول البديلة.

وفي اللغة العربية نجد في معجم لسان العرب الأزمُ : شدة العض بالفم كله ، و أزمَ عن الشيء أي أمسك عنه".

المفهوم الاصطلاحي :

الأزمة هي لحظة حرجة وحاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، وتضع صعوبات كبيرة أمام صنع القرار في المنظمة في ضوء زيادة المستوى حالة عدم التأكد ، وعدم توافر الكم والنوع الكافي من البيانات والمعلومات اللازمة والمطلوبة لمسيرة الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة ، كما تُعرف على أنها حالة عدم الاستقرار تتضمن إشارات وتنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة وقريبة قد تكون نتائجها سلبية في بعض الأحيان و غير مرغوب فيها بصورة كبيرة .

كما أنها موقف خارج السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع أن مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد .¹ لقد حاول الكثير من الباحثين تصنيف المفاهيم التي وضعت للأزمة نذكر منها ، تصنيف (منى صلاح الدين شريف) حيث قسمت المفاهيم التي وضعت للأزمة على أربع مجموعات وهي :

1. تعريفات ركزت على موقف الأزمة وما يتضمنه من تهديد وخطر.

2. تعريفات ركزت على نتائج الأزمة وجوانبها وحوادثها السلبية .

3. تعريفات ركزت على الاستجابة المطلوبة لمواجهة الأزمة.

4. تعريفات ركزت على الجانب الإيجابي والسلي للأزمة.

لقد أضاف (محمد شومان) تصنيفا خامسا إلى تصنيفات منى صلاح الدين شريف ، وهذا التصنيف ركز على الإدراك والوعي بوجود الأزمة .

- كما عرفها محمد رشاد الحملاوي من الجانب الإداري بأن الأزمة هي : عبارة عن خلل يؤثر تأثيرا شديدا على المؤسسة كما أنها تهدد الافتراضات والمسلمات الرئيسية التي تقوم عليها المؤسسة .²

¹ غسان قاسم داود اللامي ، إدارة الأزمات الأسس والتطبيقات جامعة بغداد . 2015 ص 12
² إيثار عبد الهادي ، محمد بغدادي ، إستراتيجية إدارة الأزمات ، تطير المفاهيمي وفق المنظور الإسلامي ص 49

و أنها موقف تحذير يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للأعمال ، وتعرض المنظمة للرقابة الشديدة من جانب الحكومة أو جانب الإعلام وتعرض الصورة الإيجابية للمنظمة للخطر ، ومن جانب آخر فإن المنظمة تؤدي إلى فقدان الثقة في المنظمة ، أي أن تأثيرها يكون سلباً¹ ومنه يمكن القول أن الأزمة هي عبارة عن لحظة حرجة أو موقف يضع المنظمة تحت التهديد والخطر ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير قادرة على احتوائها و درء مخاطرها .

تداخل مفهوم الأزمة بعدة مفاهيم متشابهة ، ويمكن المغزى من عرض هذه المصطلحات والمفاهيم ، في أن خلط وعدم التمييز بين هذه المصطلحات ، يؤدي إلى عدم وضوح الرؤية وإدراك الحدود الفاصلة بينهم ، مما يؤثر على الفهم الصحيح والواضح لطبيعة المشكلة ، لذلك قد ميز المفكرون بين هذه المفاهيم كالتالي :²

الكارثة : وهي من أكثر المفاهيم متداخلة بالأزمات ، إلا أنها لا تعبر عنها بالضرورة ، والكارثة هي حدث مفاجئ غالباً ما يكون بفعل الطبيعة ، ويهدد المصالح القومية للبلاد بخل التوازن الطبيعي للأمور وتشارك في مواجهته كافة أجهزة الدولة المختلفة ، والفرق بينها وبين الأزمة يكمن في :

- تنطوي الكارثة على الدمار واسع وضحايا أبرياء لا يشترط وجوده في الأزمة .

- تقع الكارثة بشكل مفاجئ ويستحيل التنبؤ بها لاتخاذ التدابير لتجنبها ، بينما تأتي الأزمة نتيجة تراكمات من الأخطار والمشكلات ، حتى تصل إلى درجة الانفجار .

المشكلة : تعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد وبين الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه ، وتعتبر المشكلة عن حدث له شواهد و أدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها ، والعلاقة بين المشكلة والأزمة وثيقة الصلة ، فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة ولكنها لا تكون الأزمة بحد ذاتها .

الصراع : يقترن مفهوم الصراع ونزاع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعبر عن الصراع إرادتين وتضاد مصالحهما وتعارضهما ، ألا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدبير كما هو الحال في الأزمات ، كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات و الأطراف والأهداف في حين تكون كتل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات .

الحادث : يعبر الحادث عن شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع وانقضى أثره فور إتمامه ، بحيث لا تكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى تداعيات الحادث ذاته ولا تستمر، خاصة إذا لم تكن هناك

¹ غسان قاسم داود اللامي ، مرجع سابق ص12

² أحمد ماهر ، إدارة الأزمات ، دار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2011، ص57

ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار ، في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث و لكنها لا تمثله فعلا وإنما تكون فقط أحد نتائجه كما أن آثارها ونتائجها كثيرا ما تمتد لفترة بعد نشوئها .

➤ مراحل الأزمة :

تمر الأزمة بعدة مراحل وتوجد خمسة مراحل أساسية هي :

مرحلة ميلاد الأزمة :

في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة على شكل إحساس ملهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق وينذر بقرب الوقوع الخطر مجهول المعلم والاتجاه والحجم ، إن الأزمة لا تنشأ غالبا من فراغ وإنما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم ، ومن هنا يأتي دور متخذ القرار في تنفيس الأزمة وإفقادها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها ، وهي وليدة دون خسائر مادية أو بشرية وقبل وصولها إلى مرحلة الصدام .

مرحلة نمو و اتساع الأزمة :

كنتيجة للمرحلة الأولى وعدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الأزمة تنمو وتدخل في الاتساع ، حيث تغذيتها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة ، وكذا محفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلت معها وبها

مرحلة نضوج الأزمة :

تعتبر من أخطر وأصعب مراحل الأزمة ، و نادرا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة ، إلا إذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى ، و متى ما وصلت الأزمة إلى هذه المرحلة فإن الصدام لا مفر منه .

مرحلة تقلص وانحسار الأزمة :

تبدأ الأزمة بالتقلص والانحسار بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءا هاما من القوة ، وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة الدفع الجديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه.

مرحلة اختفاء الأزمة :

تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها ، حيث تتلاشى مظاهرها ، وينتهي الاهتمام بها ، و يغيب الحديث عنها ، الا عندما يذكر التاريخ ولا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من الدروس الأزمة تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من التقسيمات المتباينة لمراحل تطور الأزمة ، بحيث يختلف آراء الباحثين والكتاب في العدد وتسميات المراحل التي تمر بها الأزمة، ولكن هذا التباين شكلي وليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة.¹

¹ المرجع السابق ص 60

➤ مفهوم إدارة الأزمات :

كانت البدايات الأولى لظهور علم إدارة الأزمات مرتبطاً كمصطلح وضعي بمجال الإدارة العامة ، حيث مارسه الدول والمنشآت العامة لمواجهة الظروف الطارئة ، ثم مارسه أيضاً المنشآت الخاصة كأسلوب للإدارة في مواجهة الأحداث الغير المتوقعة والمتلاحقة ، لإنجاز مهام عاجلة وحل مآزق طارئة .

تعتبر أزمة الصواريخ الكوبية عام 1962م النموذج الناجح لإدارة الأزمات و إشارة البدء لانطلاق الجهد الأكاديمي نحو تأصيل مبادئ إدارة الأزمات ، بما يُؤرخ تاريخ دخول هذا المصطلح إلى القاموس العلاقات الدولية ، لذلك عندما أطلق " روبرت مكنمارا " وزير الدفاع الأمريكي في إدارة الرئيس "جون كيندي" جملته الشهيرة (لم يعد هناك -بعد الآن- مجال للحديث عن الإستراتيجية ، وإنما إدارة الأزمات فقط) .¹

➤ عرفها فينك fink إن إدارة الأزمات يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق أكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة ، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه ، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث²

➤ كما تعرف أيضاً بأنها عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة وربحياتها أو بقائها في السوق .

➤ وهي ذلك النشاط الهادف يقوم البحث للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان واتجاهات الأزمة المتوقعة وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها ، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة .

➤ وهي كافة الوسائل والإجراءات والأنشطة التي تنفذها الدولة أو الجهة أو المنظمة بصفة مستمرة في مراحل ما قبل الأزمة وأثنائها وبعد وقوعها بهدف منع وقوع الأزمة كلما أمكن ، ومواجهتها بكفاءة وفعالية بما يؤدي إلى تقليل الخسائر وتخفيض الآثار السلبية و إزالة الآثار النفسية .³

➤ وتعرف إدارة الأزمة بأنها "العمل على تجنب تحول النزاع إلى صراع شامل بتكلفة مقبولة ، لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية ويقصد بالنزاع هنا أي نزاع ينشأ على أي مستوى من مستويات العلاقات الإنسانية ، و في أي مجال من مجالاتها ، من العلاقات الأسرية إلى أنماط المختلفة من العلاقات الاجتماعية إلى الدولية " ⁴

إدارة الأزمات ، إذن هي الكيفية التي يتم بواسطتها التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والتحكم في ضغطها ومسارها و اتجاهاتها وتجنب سلباتها والاستفادة من إيجابياتها .

¹ على عبد السلام ,مرجع ذكر سابقا ص 70

² غسان قاسم مرجع ذكر سابقا ص 37

³ راند فواد محمد عبد العال , أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي , مذكرة قدمت لاستكمال متطلبات ماجستير في أصول التربية/إدارة التربوية ، جامعة الإسلامية بغزة 2009 ص 12

⁴ مرجع السابق ص 15

➤ متطلبات إدارة الأزمات :

➤ أن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير مناخ ملائم يتيح مجالا واسعا للتحرك بدون أية قيود أو معوقات وفيما يلي متطلبات إدارة الأزمات :¹

❖ سجل الأزمات:

لابد من وجود سجل الأزمات توثق به كل المواقف التي تعتبرها أزمات و التي من شأنها تهديد كيانها ، ويكون بمثابة ذاكرة لها .

❖ فريق إدارة الأزمات:

هو مجموعة من الأفراد وتقنيين بعناية -وفقا لخبرات سابقا -أو دراسات متعمقة في هذا المجال مع تطبيقات فعلية وتعلم مستمر ومؤكد من أزمات حدثت لمنشآت مماثلة ، لكي تحقق للمؤسسة أكبر قدر ممكن من الأمان حاليا ومستقبليا وذلك لقدرتها على التأمل والتفكير المستهدف لمواطن الضعف والخطر التي يمكن أن تتسبب في أزمات ووضع الخطط لتوقّي حدوثها والتعامل معها فور استشعارها .

❖ التخطيط الجيد :

حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤوسين إزاء أداء أعمالهم ، وتجاه التعامل مع الأزمات ، فاستحداث المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدي أعضاء فريق الأزمة ، و قد يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشر .

❖ التواجد المستمر :

من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد الأعضاء الفريق بشكل مستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء فريق الأزمة ، وقد يستدعي الأمر في بعض الأحيان إلى تدخلهم الفوري والمباشر .

❖ تفويض السلطة :

تعتبر عملية تفويض السلطة أمرا في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات فقد تضطر الأحداث إلى ضرورة اتخاذ القرار المناسب من الرئيس إلى المرؤوسين ، وإعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة ، وتفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي وضروري

❖ مركز الأزمات :

يجب أن يكون لكل شركة "مركز الأزمات" محدد في مقرها ، أي ترتيب مكان اجتماع مركزي يستطيع جميع أعضاء الفريق الوصول إليه ، وينبغي أن يكون لدى "مركز الأزمة" إمكانية الوصول إلى جميع معدات الدعم الضرورية أثناء الأزمة ، كما يجب توفير خطوط هاتفية متعددة وأجهزة فاكس ووحدات هواتف محمولة وموظفي الدعم المكتب للفريق ، و أيضا توفير أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت اعتماداً على طبيعة الأزمة

¹ إيثار عبد الهادي ، مرجع سابق ص 55

الفرع الثاني :مناهج ونماذج إدارة الأزمات:

أولا/مناهج إدارة الأزمات :¹

يعد التشخيص السليم للأزمات هو المفتاح السهل للتعامل معها ، و بدون هذا الشخص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً، وأساس التشخيص السليم وفرة المعلومات ، المعرفة ، الخبرة ، الممارسة ، ولذا فإن مهمة التشخيص الدقيق و السليم لا تتصرف فقط إلى معرفة الأسباب والبواعث نشوء الأزمة و العوامل التي ساعدت عليها ، وإنما إلى تحديد كيفية معالجتها ، ومتى و أين تتم معالجة الأزمة ، ومن يتولى أمر التعامل معها ، وما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات واتصالات و أدوات مساندة وسيناريوهات أساسية وبديلة للتعامل مع الأحداث التي تسببها الأزمة و وقف تصاعدها ونموها ، واحتوائها وامتصاص ضغطها .
وهناك عدة طرق يمكن من خلالها تشخيص الأزمة ، بالتالي القدرة على التعامل معها ، وفيما يأتي توضيح أهم هذه المناهج :

1 المنهج التاريخي :

يفترض المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات أن الأزمة لا تحدث ولا تنشأ بصورة فجائية ، وإنما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الأساليب والعوامل التي تمت قبل الوقوع الأزمة ، و وفقاً لهذا المنهج فإن إدارة الأزمة والتعامل معها يجب أن يكون في ضوء المعرفة الواضحة والكاملة والمتكاملة للماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة وتطورها خلال المدة التي سبقت ظهورها ، كما أن إرجاع الأزمة إلى جذورها ، كما أن إرجاع الأزمة إلى جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح في إدارتها و وضع جميع التصورات لعلاجها .

2 المنهج النظامي :

يُنظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة عناصر هي:
أ.مدخلات الأزمة : يبدأ تشخيص الأزمة و توصيفها من خلال دراسة وتحليل مدخلات الأزمة ، فالأزمة نظام ، ولكل نظام مجموعة من المدخلات ، وهذه المدخلات تؤثر في نظام تأثيراً كبيراً تؤدي إلى بنائه وتعزيزه ، لذلك يجب تحديد جميع المدخلات النظام التي وقعت فيه الأزمة وهذا يساعد في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ، وتحديد المدخلات الملائمة لأعمال المنظمة و أنشطتها ، وأيضاً تحديد تلك المدخلات التي لا تلاءم أعمال المنظمة و أنشطتها ،فهذا يساعد على إدارة الأزمة و التعامل معها بصورة كفئة وفاعلة تقود إلى تعزيز النجاح النظامي .
ب.العمليات التشغيلية للأزمة : ويقصد بها مجموعة العمليات التشغيلية التي تحدث تفاعلات محددة بين مجموع من المدخلات بصورة تؤدي إلى تعزيز الأزمة و زيادة قوتها وحدتها ، و تؤدي إلى إخراج هذه الأزمة إلى بيئة المنظمة ، وهنا لا بد من التأكيد على الدور البارز الذي تلعبه العمليات التشغيلية هي المحرك الأساسي الذي يحقق ذلك .

¹ علي عبد السلام مرجع سابق , ص64

ج. **المخرجات الأزومية:** تتجسد هذه المخرجات فيما نجم عن العمليات التشغيلية للأزمة التي جرت على المدخلات (التي تم توفرها في النظام) ، وهذه المخرجات تكون في صورة :

نتائج الأزمة و آثارها التي تكون ملموسة و واضحة لأفراد المنظمة و البيئة الخارجية للمنظمة .

نتائج و آثار لا يلمسها الجميع ، بل يدركها ويشعر بها أطراف محددة فقط (مثل الإدارة العليا للمنظمة على سبيل المثال).

د. **التغذية العكسية :** عند استخدام مدخل النظم في تشخيص الأزمة و توصيفها، فإنه لا بد من الاعتماد على نظام الفرعي لهذا المدخل و الذي يوفر البيانات و المعلومات والمعرفة الضرورية للأزمة ، فهذا النظام الفرعي يشخص المجالات القوي والتعاطي مع الأزمة و إرادتها ويمكّن الإدارة من تعزيزها و تقويتها ، كما أنه يحدد ويشخص مجالات الضعف في تعاطي معها ، و إرادتها ويساعد الإدارة في التخلص منها وتحويلها إلى نقاط قوة قدر المستطاع من جانب آخر فإن هذا النظام الفرعي

(التغذية العكسية) يساعد إدارة المنظمة على تحديد وتشخيص الفرص البيئية التي ترافق الأزمة في المنظمة ، ويضع الخطط التي تكفل مواجهتها وعدم تفاقمها وعدم التعاطي بتأثيرها السلبية على أعمال المنظمة و أنشطتها .

03-**المنهج الوصفي التحليلي :** يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة وملاحظتها العامة و النتائج التي أفرزتها و تأثيرها على العام للدولة ، وينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة ، وعرض أبعادها و جوانبها و المرحلة التي وصلت إليها والتداعيات التي قد تصل إليها ¹.

04-**منهج دراسة حالة :** يعتمد هذا المنهج على دراسة حالة كل أزمة على حدة لاكتساب الخبرة في تعامل معها ، و ذلك على اعتبار أن كل أزمة حالة مستقلة بذاتها ، و الأزمات لا تتماثل تماما، و يتم هنا تشخيص الأزمة بدقة و تتبع خطواتها و ما أفرزته من نتائج ، ولا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان الماضي أو حاضر ².

5-**المنهج البيئي :** يفترض هذا المنهج أن أية أزمة وليدة بيئتها ، و هناك عوامل خاصة وعوامل عامة توفر الظروف البيئية التي تساعد على ميلاد الأزمة و نموها في ظل هذه البيئة .

يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة والضعف والمخاطر و التهديدات البيئية التي أفرزت الأزمة وبالتالي اشتداد قوتها أو استفحال أمرها ، ويتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزمة وهي :

الأولى : القوى البيئية يمكن التحكم فيها بالكامل .

الثانية : قوى البيئية لا يمكن السيطرة .

¹ بن مزارى فريال ، مقال اتصال الأزمات في إدارة الأزمات 2020ص4
² عبد الكريم أحمد جميل ،إدارة الأزمات والكوارث،المنهال للنشر 2016،ص45

الثالثة : القوى البيئية لا يمكن السيطرة عليها أو تحكّم فيها ولكن يمكن توجيهها بشكل معي ونسي يختلف بدرجات معينة حسب الأزمة ومصادر قوتها البيئية .

6-منهج دراسات المقارنة : يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي ومقارنتها موضوعيا بالأزمات التي تواجهها في الحاضر ، و من خلال دراسة المقارنة يتبين أوجه الاختلاف و أوجه الاتفاق ، و ثم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق ونجح الماضي ، واستحداث علاج فيما وصل إليه في الحاضر .

7-المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات : ويستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة ، فهو يصف و يشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة ، ويتابعها تاريخيا ، ويدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي بالإضافة إلى دراسة الأزمة كنظام .

8-الشمولية في دراسة الأزمة و تحليلها : فهذا المنهج يعتمد أسلوب الدراسة الشاملة في دراسة الأزمة وتحليلها وتشخيصها ، ويوفر البيانات والمعلومات والمعرفة التي تغطي جزئيات هذه الأزمة بشمولية كبيرة ، كما أن هذا المنهج يحلل الأزمة باستخدام التحليل المنطقي ، وهذا يجعله قادرا على تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء نشوء هذه الأزمة و استكشاف و معرفة العوامل التي تقود إلى نموها وتضاعفها .

9-التوازن والاتساق في تشخيص الأزمة : يساعد هذا المنهج إدارة المنظمة في استخدام الأدوات المناسبة لدراسة الأزمة (مثل أدوات التحليل الإحصائي و أدوات التحليل القياسي و أدوات التحليل الرياضي) ، ويكون ذلك من خلال دراسة وفهم وتحليل الأزمة في الإطار العام وفي الإطار الخاص ، وهذا يتيح لإدارة المنظمة الحصول على بيانات والمعلومات والمعرفة والتفصيلية عن الأزمة وموضوعها وشدتها وعمقها .

10-العمق في دراسة الأزمة : إن استخدام هذا المنهج يحقق للمنظمة عمقا في دراسة الأزمة ، فهو يتناول الأزمة من خلال تطورها التاريخي ، وتتبع تطوراتها بدقة في إطارها العام والخاص ويركز المنهج المتكامل في دراسة الأزمة في ثلاث مستويات هي :

● **مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة):** هو المستوى الأكثر عنفا أو شدة و أكثر توترا و المستوى الأكثر تأثرا بوقوع الأزمة ، بحيث يتطلب هذا المستوى الجهود الأكبر من طاقم إدارة الأزمة عند إدارتها و معالجتها .

● **مستوى جسد الأزمة :** هو المستوى القريب من جوهر الأزمة ، والذي تمتد إليه تأثيرات جوهر الأزمة ، و هو يتطلب إدارة فاعلة و ناجحة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة ، ويصبح قلبا جديدا للأزمة .

● **مستوى محيط الأزمة :** إن محيط الأزمة هو ذلك المستوى القريب من جسد الأزمة ، والذي تنتقل إليه الأزمة و آثارها من هذا الجسد ، وهو يتطلب اهتماما من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على المنظمة ، وهو ما سيحدث فعلاً لو تم إهمال إدارة الأزمة في هذا المستوى .

و لذلك فعن نجاح إدارة المنظمة في إدارة الأزمة في مستوياتها المختلفة يتطلب أن يكون لها رؤى ثابتة لهذه المستويات الثلاثة ، بحيث تكون اليقظة وعلى إدراك كامل التفاعلات الأزمة مع كل منها.

ثانيا/نماذج إدارة الأزمات :

1. نموذج Albercht steve: اعتمد هذا النموذج من الناحية النظرية إلى تقسيم دورة حياة في علاقتها

بالمؤسسة إلى مراحل التالية: ¹

i. مرحلة ما قبل الأزمة :

ترتكز مجهود الإدارة في هذه المرحلة على أداء المهام التالية :

- مسح البيئة و استشعار الأزمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل .
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات و تقييم درجة خطورتها.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع ولادة الأزمة
- اخذ العبرة من خيرات الآخرين .

نلاحظ من خلال نقاط السابقة أن مهام إدارة الأزمات في هذه المرحلة تركز على الوقاية من الأزمة ، أي يجب على المنظمة أن تكون متيقظة و ذات وعي و إحساس يساعدها على الاستعداد لاستقبال كل الإشارات الدالة على خلل قد تؤدي إلى حدوث أزمة .

ii. مراحل تفاقم الأزمة :

تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون الحاجة لمساعدة لإدارة ، إلا أن هناك بعض البيئات الإدارية التي تفضلها الأزمات دون غيرها ، تتميز هذه البيئات بعدد من السمات نذكرها كالاتي :

✓ ضعف الشبكات الاتصالي بين الإدارات ومواقع العمل

✓ بطء عملية صنع القرار والبيروقراطية

✓ إهمال دراسة المنافسين وعدم وضوح الأهداف الإستراتيجية

✓ ضعف روح الانتماء وقلة الحماس وسيدة اللامبالاة .

iii. مرحلة إدارة الأزمة :

يمكن أن نطلق على هذه المرحلة أيضا بمرحل احتواء الأزمة ، وهي تشمل المهام التالية :

✓ الاعتراف بالأزمة

✓ موارد معينة وفريق خاص بالأزمات للتعامل المباشر مع الأزمة

✓ حشد الجهود والمساعدات الخارجية المساندة

¹ على عبد السلام مرجع السابق ص 70

✓ وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري وسريع

IV. مرحلة ما بعد الأزمة : و أهم المهام الذي ميزت هذه المرحلة هي :

✓ التعلم من الخبرات السابقة وتحديث خطة إدارة الأزمات بناءً على تغذيو العكسية للأزمة الأخيرة ، بما يضع الأسس

اللازمة لوضع الخطة الجديدة للوقاية من الأزمات ، و إدخال التعديلات عل الخطة القائمة

✓ تقييم تأثير الأزمة على العلاقات والاتصالات بالعملاء والأطراف الخارجية .

✓ تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية وثقافة بيئة العمل

2. نموذج المنهج العلمي والعملي :¹

لهذا المنهج عدة خطوات للتعامل مع الأزمة ، وهي كالتالي :

أ. تقدير موقف الأزمة:

إن وقوع أزمة في المنظمة يرافقتها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير مفهومة جيداً لصناع القرار، و تتضمن

الأزمة عناصر غير واضحة و غير محددة الملامح و المظاهر ، وهذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير

سليم وسريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة .

وتتضمن تقدير موقف تشخيص وتحديد جميع الأعمال و التصرفات التي قامت وتقوم بها قوى الأزمة ، وتشخيص

وتحديد جميع أعمال المنظمة في مواجهة هذه الأزمة ، تقدير المكونات الأساسية و الفرعية لجميع الأعمال

والتصرفات المذكورة و تقدير النتائج الناجمة عن هذه الأزمة وتقدير ردود الأفعال المختلفة المتعلقة بهذه الأزمة ،

وتقدير الآراء المختلفة والمؤيدة والداعمة لها والمعارضة لها .

ب. تحليل موقف الأزمة :

تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف (موقف الأزمة) وبعد أن يتم جميع البيانات المتعلقة

بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف.

إن تحليل الموقف يركز على إجراء التحليل الشامل والمتعمق لجميع عناصر موقف الأزمة ، وتحديد وتحليل مكونات

الموقف ، وتقسيم عناصر و مكونات موقف الأزمة إلى أجزاء بسيطة وصغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف ،

ويجري بعد ذلك العمل على إعادة تركيب هذه العناصر وبصورة منظمة توصل إدارة المنظمة إلى بيانات ومعلومات

جديدة عن الموقف ، وسبل مواجهته ومعالجته .

ج. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة :

في هذه الخطوة يجري تحديد و وضع الخطط والبرامج والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة و مواجهتها

، ويجري الوضع كل ما هو لازم ، و ضروري لهيئة بيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة (إذ لزم الأمر إجراء تغييرات

)، ويجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن و محار التوتر والصراع في بيئة المنظمة ، وتحديد مستويات

¹ بن مزارى فريال ، مقال حول اتصال الازمات في إدارة الازمات 2020ص7

الإدارية التي تشهد توتراً وضغوطاً غير طبيعية ويتم في هذه الخطوة تحديد الأسباب الأزمة المنبثقة من الخارج المنظمة وتلك الأسباب المرتبطة بالأزمة ، وتحديد الأشخاص المقصرين الذين كانوا من الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة تزايدها وتفاقمها ، وتحديد سبل و وسائل التخلص من هؤلاء الأشخاص واستبدالهم بأشخاص آخرين مقبولين للمنظمة والجمهور والزبائن جميع أصحاب المصالح .

د. التدخل في الأزمة :

بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها و استعداداتها ضمن الخطوة السابقة ، فإنها في هذه الخطوة تبدأ عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكفؤة والفاعلة ، ويكون التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة والسيناريو أو سيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة .

و. النموذج العام لإدارة الأزمة :

لا تتفق الدراسات و البحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من مراحل المرتبطة بإدارة الأزمة ، أو تصنيف موحد لهذه المراحل ، وهناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة ، ولكن أغلب الدراسات والبحوث تتفق أن عملية إدارة الأزمات في المؤسسة تمر بثلاث مراحل أساسية مترابطة ومتكاملة ومتتالية نذكر فيما يلي :

✓مرحلة ما قبل الأزمة :¹

هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة ، وغالبا ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما ،وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها ، وأهم ما يميز مرحلة هذه عدم وجود خسائر و كوارث فعلية ، وتبدأ مرحلة هذه بوجود شعور و إحساس أن ثمة شيء يمكن أن يحدث ،وذلك بسبب وجود إشارات للإنذار المبكر ،فإن استطاعت المنظمة الانتباه إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها و دراستها ، ثم انتقلت إلى مرحلة الاستعداد و الوقاية من خلال القيام بتحضير فرق العمل ، وتحليل الموقف وجميع الحقائق قد تتمكن من منع الأزمة من حدوث واحتوائها ،وتتكون هذه المرحلة من عنصرين هما :

1) اكتشاف إشارات الإنذار : هي عبارة عن تحذيرات أو أعراض تنبئ عن إمكانية حدوث أزمة ، حيث يتم التركيز على الاهتمام برصد وتحليل هذه الإشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة ، و يتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك

2)الاستعداد و الوقاية : هنا تقوم المؤسسة بوضع خطط لمواجهة الأزمات التي يمكن التنبؤ بها ، و رسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها وذلك للحد من الخسائر إلى أدنى حد ممكن.

✓مرحلة مواجهة الأزمة :

هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمات ،حيث تصل المؤسسة في هذه المرحلة إن لم تستطع الانتباه إلى إشارات الإنذار المبكر ودراستها و تحليلها ، هنا يجب على المنظمة أن تحشد كافة جهودها و أن يقوم فريق

¹ السيد السعيد، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة، دار العلوم للنشر القاهرة ،مصر 2016،ص85

إدارة الأزمات أو المسؤولين باستخدام أقصى قدر ممكن من الصلاحيات المخولة له ويطبق الخطط الموضوعية ، وقد تنقسم هذه المرحلة إلى جزأين هما :

أ. حدوث أزمة : تسمى أيضا بمرحلة الاستجابة للأزمة ، وهنا تركز المؤسسة على استراتيجيات التعامل معها ، سواء كانت تقليدية أو حديثة .

ب. احتواء أزمة : يتم احتواء الأزمة من خلال ترجمة الخطط الموضوعية سابقا ، و إعداد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة من الانتشار .

✓ مرحلة ما بعد الأزمة : ¹

هي المرحلة التي ينم فيها احتواء الآثار الناتج عن حدوث أزمة وعلاج تلك آثار يعتبر جزءاً هام من عملية إدارة الأزمة ، كما تتميز مرحلة ما بعد الأزمة بقابلية وجود تغيير جذري للمنظمة يجعل منها أقوى و أنجح مما سبق وهذا من خلال العنصرين التاليين :

أ. استعادة النشاط :

ويطلق على هذه الخطوة أيضا بإعادة البناء ، و يتم استعادة النشاط و إعادة البناء بجهود واعية ومخططة سلفا ورسمية ، وذلك حتى يكون الأمر تحت السيطرة فبعد وقوع الكوارث و المشاكل الحادة تنشأ حاجة ملحة لدى الأفراد و لدى إدارة المنظمة لأنها تجد فيها الخلاص من الخسائر و الأضرار التي حدثت .

ب. التعلم :

تمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة و ظروفها لاستخلاص العبر و ضمان عدم تكرار هذه الأزمة مستقبلا ، كما يشير التعلم إلى التغييرات في أنماط سلوك المنظم ، وهذا راجع إلى الاستفادة من الدروس والتجارب الخاصة بالأزمات ، وخاص إذا كانت هذه التجارب قاسية مما تدفع السلوك الإنساني إلى تجنبها في المستقبل .

الفرع الثالث : إستراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث الأساليب و الإجراءات التي تتبعها في إدارة الأزمات والأحداث الطارئة التي تواجهها ، وهو ما يمثل ثقافة المؤسسات في التخطيط لغدارة الأزمات، حيث أن التراث البحثي قد انتهى إلى وجود نمطين من المؤسسات أحدهما يعتمد على الإستراتيجيات التقليدية و رد فعل فيفي التعامل مع الأزمات دون التخطيط والإعداد لها ، و الآخر يعتمد على الإستراتيجيات مستحدثة ، وعملية التخطيط لإدارة الأزمات من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية في التخطيط الاستعداد لها وهذا ما سنوضحه فيما يلي : ²

¹ على عبد السلام مرجع سابق ص 72

² لؤي سليم عبد الله عباد، أثر استخدام استراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة 2015، ص29

الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات :

وهي مجموعة من طرق و أساليب التي سبق تجربتها و استخدامها من جانب جميع دول العالم عندما تعرضت لأزمة من الأزمات ، وهي الطرق لها إغواء وجاذبية الاستخدام من جانب القادة و الزعماء ، إذ أن كلا منهم يتشوق إلى لذة تجربتها واستخدامها نتيجة رغبته العارمة في تجربة قوة سلطاته وصلحياته وممارسته لغرطسة القوة ولشدة التعامل الأزموي ، وتتراوح الطرق التقليدية ما بين العنف الشديد وبين التجاهل والتجميد ، وهي طرق لا تقدم علاجا نافعا يقدر ما تقدم معالجة ظرفية لامتنصاص الضغط الذي تسببه الأزمة ، ومن هذه الطرق:

أ. تجاهل الأزمة :

وهي أبسط الطرق التقليدية ، حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار الإداري أنه لا توجد أي أزمة و أن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل ويطلق هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي للأزمة" ، وتستخدم هذه الطريقة في ظل إدارة ديكتاتورية شديدة التسلط ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه ، و واقع الأمر أن إنكار الأزمة لا يلجأ إليه إلا المسؤول الإداري الذي لا يملك قدرة على المعالجة العلمية العملية السليمة .

ب. كبت الأزمة :

و هي طريقة لتأجيل ظهور الأزمة ، و يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية لظهور الأزمة بشكل عام والقضاء على مولدتها ، وعدم الاستجابة لأية ضغوط ، وذلك منعا لتصاعد الأزمة و تفاقمها ، ويكون التحكم في حالة كبت الأزمة سريعا ومباشرا ، والتعامل مع كل مشتبه فيهم لإحداث الأزمة والقضاء عليها . وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود و ممارسات و تصرفات للقضاء على الأزمة و أسبابها و نتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك ، بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها ، وقد تأخذ أشكالا جديدة تكون أشد خطورة من الوضع الحالي .

ج. بخس الأزمة:

ويتم في هذه الإستراتيجية التقليل من شأن الأزمة من تأثيرها ومن نتائجها ، حيث يتم الاعتراف بالأزمة كحدث غير مهم وقليل الشأن ، وسيتم التعامل معها على أنها مجرد حدث عابر غير مهم و لا يؤثر على سير أعمال المنظمة وعلى أنشطتها .

وتفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية ، وتفيد أيضا حينما تكون الغدارة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه و التقليل من حجمه .

د. تنفيس الأزمة :

✓ ويطلق على هذه الطريقة أيضا "طريقة تنفيس البركان" ، وينظر إلى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار و أن الأبخرة والغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات ، وأن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي إلى مزيد من القوة و بالتالي إلى انفجار مروع ، ولهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة والبركان عن طريق

فتحات جانبية حول فوهته أو تفجيره من الداخل ، ويتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة ومعرفة علاقات أطرافها ببعضهم و تحديد مصادر تصارع الحقوق ، ومن خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار وبنیان الأزمة و تنفيس حالة غضب لتضعف القوة الدفع الرئيسية و تنفتت.

تتسم هذه الإستراتيجية بشيء من الديمقراطية حيث يعبر مسبي و مؤيدي الأزمة عن رأيهم ومن خلال مناقشات المتعددة والطويلة تمهبط حدة المناقشات و تهدأ الأزمة ويقل الغضب ، ويتم تنفيس عن البركان الغاضب قبل أن يصب حممه .

و. عزل الأزمة :

إن الأزمة لا تنشأ من ذاتها ، ولكنها تنشأ نتيجة لوجود قوى معينة عملت على إحداث الأزمة وتضعيدها ، بغية إحداث الخلل في الكيان الإداري أو عدم توازنه ، حيث وبناء على هذه الإستراتيجية يتم البحث عن :

✓ القوى الصانعة للأزمة .

✓ القوى المؤيدة للأزمة

✓ القوى المهتمة للأزمة

ثم يتم بعد ذلك عزل القوى بالتدرج ، ابتداء من القوى الصانعة للأزمة و التي تعبر "رأس الحية" ثم القوى المؤيدة لها .¹

هـ. إخماد الأزمة:

و هي من الطرق و الإستراتيجيات البالغة العنف وتكون الأزمة في غاية الخطورة وتهدد بقاء المنظمة و وجودها و تؤدي إلى انهيارها بالكامل ، بحيث تقوم على الصدام العلني والصريح مع كافة القوى التي يشملها التيار الأزموي ، عند استخدام هذا الأسلوب فعن الإدارة المنظمة لا تلتفت كثيرا إلى المشاعر و القيم الإنسانية في التعامل مع الأزمة و إدارتها ، والمبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو وجود المنظمة وبقاءها في خطر شديد ، وهذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة و على مصالح جميع أصحاب المصالح و منافعهم ، وهذا الأسلوب تلجأ إلى استخدامه كثيرا الإدارات التي تتبنى الخط الديكتاتوري في إدارة منظماتها

1 الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات :

في ضوء الإخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات ، وفي ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة ظهرت الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات كنتيجة لطبيعة التطورات العصرية والبحث العلمي القائم على تصحيح أخطاء الأساليب التقليدية وما خلفته من أضرار

¹ - لؤي سليم عبد الله عباد، أثر استخدام استراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة 2015، ص32

و جوهر كل إستراتيجية أو أسلوب من الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات هو استخدام "فريق الأزمات" لإدارة أي أزمة تواجه المنظمة أو لمساعدة و إرشاد إدارة المنظمة وتقديم المشورات الإدارية والفنية التي تمكن هذه الإدارة مع التعاطي مع هذه الأزمة و إدارتها بكفاءة وفعالية وأهم هذه الأساليب نجد :

1) **الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة :** ويهدف إلى تحديد العوامل المشتركة في الأزمة ، وتحديد أسباب الاحتكاك الذي أشغل الموقف ، والندى الذي وصل إليه الموقف ، و المدى الذي وصل إليه الموقف ، و الترتيب العوامل المشتركة و المؤثرة حسب خطورتها و أيضا تحديد القوى المؤيدة والمعارضة ، ثم تحديد نقطة البداية للمواجهة ، وتتوقف هذه المرحلة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح

2) **الدراسة التحليلية للأزمة :** و تهدف إلى التفرقة الواضحة بين الظواهر و الأسباب ، والتأكد واليقين من الأسباب ، ومعرفة دور المكون البشري أو المكون الطبيعي ، ومدى تأثيره في ظهور الأزمة ، وتحديد أسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة، ثم معرفة عدد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ، وأيضا معرفة المرحلة التي وصلت إليها الأزمة .

1) **التخطيط للمواجهة و التعامل مع الأزمة :** و تهدف هذه المرحلة إلى :

- ❖ تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها .
- ❖ تنظيم العمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه .
- ❖ وقف تدهور الموقف .
- ❖ تقليل الخسائر .
- ❖ السيطرة على الموقف .
- ❖ توجيه الموقف إلى مسار الصحيح .
- ❖ معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة .
- ❖ تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق .
- ❖ استخدام أنظمة وقاية و مناعة ضد نفس النوع من الأزمات .¹

¹ السيد السعيد المرجع السابق ص109

المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات التطبيقية لليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

سنتطرق في هذا المبحث إلى الدراسات السابقة باللغة العربية و أجنبية الخاصة اليقظة الإستراتيجية وإدارة

الأزمات .

المطلب الأول: عرض ومناقشة الدراسات باللغة العربية

أولا/فاطمة عطاء الله ، مقال بعنوان "المنظمة الصناعية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، في مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 02 سنة 2017.

"هدفت هذه الدراسة الحالية الى توضيح المنظمة الصناعية تمر عبر تميز رسالتها التنظيمية الى عدة تحديات و منافسات و مستجدات جديدة أي الأزمات قد تكون محتملة الوقوع و لهذا لا بد من توافر حنكة إستراتيجية و اليقظة لمواجهة إدارة الأزمات و الخروج منها بأقل أضرار .

نتائج الدراسة:

✓ إدارة الأزمات هي أداة قياسية لكل قائد مؤسسة أو مسؤول واعي.

✓ القلة الأزمات في المنظمة هي معيار التقدم والتسيير التوقعي.

✓ الإستعداد ومواجهة الأزمات من خلال تنبؤ بالمشاكل والسيطرة على الموقف.

✓ تسمح اليقظة الإستراتيجية على تحقيق الوفرة والتحسين المستمر والوقاية من الأزمة

ثانيا/ ليتيم خالد ،نجيمي عيسى ، مقال بعنوان " اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات - مجلة البشائر ،جامعة جيجل ، سنة 2018 .

هدفت هذه الدراسة إلى بلورة مفهوم اليقظة الإستراتيجية على أنه خيار إستراتيجي أمام المنظمة لضمان البقاء و الإستمرار و تحقيق القدرة التنافسية لها و التعرف على مفهوم الأزمة وأساليب إدارتها و كشف أساليب اليقظة الإستراتيجية التي يتم من خلالها إدارة الأزمات.

توصلت الدراسة إلى نتائج الدراسة :

✓ أصبحت عملية الإصغاء المسبق و الإداري إلى بيئة المنظمة الخارجية ضرورة حتمية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لإستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و التقليل من اثارها.

✓ تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتدعيم مصادر معلومات المنظمة و تدعيم قدرتها على الدفاع و الهجوم.

✓ يعتمد سياق اليقظة الإستراتيجية على القيام بتشخيص الداخلي و الخارجي للمنظمة .

ثالثا/ جمال نافع ، عمرو ، " اليقظة الإستراتيجية و دورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب و الرياضة " المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة ،جامعة حلوان 2021

هدفت البحث إلى التعرف على واقع اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة الشباب و الرياضة بجمهورية مصر " استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكان مجتمع البحث يتمثل في القيادات الوسطى بوزارة الشباب و الرياضة البالغ عددهم (173) بوزارة الشباب و الرياضة ، وتم إختيار عينة البحث بالطريقة الطبقيّة العشوائية والبالغ عددها (90) فردا بالنسبة المئوية (52.028 %) من المجتمع الاصلي ، وقد استخدم الباحث أدوات جمع البيانات من تحليل الوثائق و السجلات و المقابلات الشخصية ، و استبيان واقع اليقظة الإستراتيجية و دورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب و الرياضة بمصر .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ لا يوجد لوزارة الشباب و الرياضة نظام لليقظة الإستراتيجية بأبعاده المختلفة
- ✓ لا توجد إدارة للأزمات داخل كل قطاعات و إدارات وزارة الشباب و الرياضة

المطلب الثاني : عرض ومناقشة الدراسات باللغة الأجنبية

أولا/ دراسة **ABD ELNASSER EL-TANAYEEB**

بعنوان: **THE IMPACT OF STRATEGIC VIGILANC IN CRISIS MANAGEMENT .**

الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء الأردن
نشر 2020.

هدفت هذه الدراسة الى تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية (التنافسية ، التكنولوجية ، البيئية ، التسويقية) وإدارة الأزمات وعلاجها واحتواء والحد من الضرر والتعلم ولاختبار الفرضيات تم استخدام عينة شاملة وزعت 118 استبانة لجميع العاملين بداخل وفروع منطقة الزرقاوي 11 ولم يتم استرجاع استبيانات والتي تمثل حوالي 9.3% من مجموع الاستبانات ، بعد اغلاق و المراجعة تم استبعاد 14 استبانة لسبب فقدان بعض البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ وجود علاقة إيجابية والقوية بين اليقظة الإستراتيجية من حيث أبعادها .
- ✓ أعطت الإدارة المؤسسة المزيد من الإهتمام في إدارة الأزمات من خلال الإستعداد الإستراتيجي والتحديث المستمر لخطة الأزمة .

ثانيا/دراسة سوسن شاعر

بعنوان **the effect of Strategic vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks** ،

الدراسة عبارة عن مجلة علمية في العلوم التطبيقية الحديثة 2020

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر اليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية تم اعتماد عينة عشوائية بسيطة بحجم (217) فرادا وزعت استبانة على عينة وتم استرجاع (171) نتائج الدراسة :

- ✓ وجدت دراسة أثرا إيجابيا لليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية
- ✓ أوصت الدراسة المنظمات بتوظيف اللجان و الفرق المتخصصة في اليقظة الإستراتيجية وتزويدها كافة الموارد .

ثالثا/ AMANI ABU RUMAN

بعنوان IMPACT OF STRATEGIC VIGILANCE AND CRISIS

MANAGEMENT ON BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT

الدراسة عبارة عن مجلة علمية مجلة المعلومات الإدارية وعلوم القرار المجلد جامعة عمان الأهلية 2022

هدفت الدراسة إلى تأثير اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال ، وتسليط الضوء على حالة COVID، وتناولت الدراسة بالتفصيل استجابة المنظمات ذات صلة بأنشطة إدارة الاستمرارية الأعمال، يركز البحث على متغيرين ، اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات .

توصلت إلى النتائج التالية :

- أن المنظمات تفكر في إعطاء الأولوية للأشخاص ذوي السلامة والتنمية الإستراتيجية.
- اعتماد الابتكار لإدارة الاضطرابات .
- اتباع السياسات الحكومية والحفاظ على الروابط القوية مع أصحاب المصلحة .

المطلب الثالث : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

جدول رقم (1-1) يوضح: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الزمان و المكان	امتدت في بيانات عربية وأجنبية في السنوات 2017-2018-2019-2020-2021-2022.	تمثلت الدراسة الحالية في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة سنة 2022
مجتمع وعينة الدراسة	وجود اختلاف بين الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من المؤسسات	تم إسقاط الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ، ويتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من العمال التابعين للمؤسسة
من حيث متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات متغيرات مختلفة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات
المنهج المستعمل	معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج التحليلي في الدراسة التطبيقية	اعتمدنا على المنهج الوصفي في الفصل النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية
أداة تحليل المعلومات	أغلب الدراسات السابقة اعتمدت البرنامج الإحصائي SPSS والقليل منها من اعتمد على أدوات تحليلية مختلفة.	تم الاعتماد في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائي SPSS
من حيث النتائج	-تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتدعيم مصادر معلومات المنظمة -لا يوجد إدارة الأزمات داخل كل القطاعات في وزارة	-لايجود دور لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات -عدم اهتمام المؤسسة بأنواع اليقظة

<p>الإستراتيجية</p> <p>- لا يوجود علاقة إرتباطية قوية ذات دلالة معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة</p> <p>- مما يعني وجود تشابه بين دراستنا و دراسة جمال نافع " اليقظة الإستراتيجية و دورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب و الرياضة"</p>	<p>الشباب والرياضة</p> <p>-لا يوجد لوزارة الشباب والرياضة نظام لليقظة الإستراتيجية لأبعاده المختلفة</p> <p>-وجدت دراسة أثرا إيجابيا لليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية .</p>	
--	---	--

المصدر : من إعداد الطالبين

ثالثا: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة لموضوع الدراسة مما سهل في إعداد الدراسة الحالية، كما ساعدت في صياغة الفرضيات ، وتجنبها الوقوع في الأخطاء والمشكلات السابقة ، و الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وفرت الكثير من الجهد و الوقت ، ساهمت في الإثراء الفكري و الإداري للجانب النظري للدراسة وصياغة و إعداد الجانب التطبيقي ، و أيضا في تصميم الاستبانة لمتغيري الدراسة.

خلاصة الفصل

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات الح يث تم تعريف اليقظة و اليقظة الإستراتيجية توضيح وخصائصها وأنواعها وطرق و الوسائل العمل بها بالإضافة الى مفهوم إدارة الأزمات وذلك بتطرق إلى تعريف الأزمة وإدارة الأزمات وعرض مناهج ونماذج و استراتيجيات إدارة الأزمات من خلال المبحث الأول ظهرت أن اليقظة الإستراتيجية دورا مهما في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عليه ا والوسيلة التي يمكن من خلاله ا ملاحظة سير عمل المؤسسة وانجاز انشطتها، فضلا عن مراقبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لها من خلال المعلومات الناتجة عن نظام المعلومات، كما رأينا من خلال هذا المبحث أن إدارة الأزمات تعد ركيزة أساسية وأحد مكونات النجاح التنظيمي في المؤسسة بما أنها تساهم حل الأزمات التي قد تواجه المؤسسة وبالتالي تساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وفي المبحث الثاني تناولنا أهم الدراسات السابقة التي تصب في إطار واحد مع دراستنا ، حيث تناولنا من خلال هذا المبحث عرض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، عينتها، طريقة المعالجة، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل لها وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل معرفة دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات وذلك بدراسة عينة تتمثل في مجموعة من العمال لدى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال توزيع استبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثبات فرضياتها .

الفصل الثاني

دراسة ميدانية حول دور
اليقظة الإستراتيجية في
إدارة الأزمات بمؤسسة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

تمهيد

بعد عرضنا للجزء النظري، والذي تناول كلاً من اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ، وكذا أهم الدراسات السابقة في هذا المجال سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بورقلة ، وهذا لتقصي وجهات النظر حول دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالاتي:

المبحث الاول: طريقة وإجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية ومناقشته

المبحث الاول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

س

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

نتطرق في هذا المبحث بشكل توضيحي إلى الطريقة والأداة المستعملة في الدراسة، كما يحتوي على الأساليب الإحصائية من أجل تحليل البيانات.

المطلب الاول: طريقة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وفي الأخير خصائص عينة الدراسة، من خلال الاعتماد على البيانات اللازمة بعد جمعها وتحليلها عن طريق إدخالها إلى برنامج الإحصائي (SPSS النسخة 25) من خلال هذا سيتم التوصل إلى النتائج المرجوة.

الفرع الاول: منهج الدراسة

● منهج الدراسة:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي نعتمد عليها في إعداد الدراسة وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الباحثان في دراستهما على المناهج التالية:

أ. المنهج الوصفي التحليلي: يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

ب. المنهج الاستقصائي: لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ومحاولة البرهنة على الفرضيات المطروحة.

ت. المنهج الإحصائي: يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستخدام الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

لمعرفة " دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات " لدى مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة. وذلك من خلال دراسة موضوع الدراسة في المؤسسة محل الدراسة " باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

1 المصادر الثانوية

2 ثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

3 المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، ووزعت على عينة من عمال المؤسسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة وعينة الدراسة :

عينة الدراسة

بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية ورقلة، حيث تم توزيع (45) استبانة على عمال المؤسسة، وتم استرجاع (35) استبانة أي ما يعادل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

نسبة (77%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب (10) أي بنسبة (22%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت (00) استبيانه والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (1.2): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزع	المسترجع	الغير مسترجع	الغير صالح للتحليل
العدد	45	35	10	0
النسبة المئوية	%100	%77	%22	%0

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبيانات.

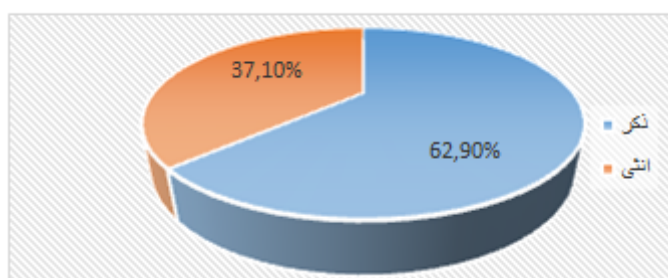
الفرع الثالث: خصائص عينة الدراسة

يقصد بخصائص مجتمع الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذل لمعرفة الخصائص الديموغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في المؤسسة) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما ما يلي:

أ. متغير الجنس:

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة تم استفسار المستجوبين حسب الجنس وأعطوا إجابتين هما: ذكر وأنتى وقد كانت إجاباتهم على هذين المتغيرين كما يوضحه الجدول التالي .

الجدول(2.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



النسبة	التكرار	الفئة
%62.9	22	ذكر
%37.1	13	انثى
%100	35	المجموع

الشكل (3-1): دائرة نسبية لتوزيع أفراد متغير الجنس

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الذكور بلغت حوالي 62.9% مقارنة بنسبة الإناث التي بلغت 37.1% أي ان نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث وهذا ما تم إثباته في الجدول. **ت. متغير السن:** وفق لمتغير السن فإن هذا الأخير لهم أعمار متفاوتة تختلف من جنس إلى آخر، فالجدول الموالي يوضح متغير السن حسب التوزيع الطبيعي وللتوضيح أكثر لاحظ الجدول التالي.

ث. الجدول (3.2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن

فئة السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	11.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	51.4%
من 41 إلى 50 سنة	11	31.4%
50 سنة فأكثر	2	5.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 50 سنة) التي تقدر نسبتهم ب% 51.4 وما بين (41 إلى أقل من 50 سنة) التي تقدر نسبتهم ب%31.4 هي أكبر فئتين عمريتين وهذا منطقي. وهي الفئتين الأقدر والأجدر على القيام بالأعمال وتأديتها كما يجب وبالشكل المطلوب لاكتسابهما عنصر الخبرة وعنصر الشباب والقدرة على أداء العمل. مقارنة بالفئات العمرية الأخرى (أقل من 30 سنة) بنسبة %11.4 وفئة (50 سنة فأكثر) بنسبة %5.7 ويعود تدني نسبهم لافتقادهم اما للخبرة او عنصر الشباب.

ج. المستوى التعليمي:

يعد المستوى التعليمي لدى العاملين معيار أساسيا لتصنيف العاملين كلا حسب العملية التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقا للمستوى التعليمي.

الجدول (4.2): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي فأقل	3	8.6%
تكوين مهني	8	22.9%
جامعي	17	48.6%
دراسات عليا	07	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه توزيع أفراد المجتمع وفقا للمستوى التعليمي حيث يبين أن نسب فئات المستوى التعليمي متفاوتة حيث أن نسبة فئة ثانوي فأقل هي الأقل بنسبة % 8.6 وفئة دراسات عليا بنسبة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

20.0% وبينهما فئتي مهني بنسبة 22.2% وفئة جامعي بنسبة 48.6% وهذا طبيعي جداً وذلك لتناسب طبيعة العمل مع المستوى التعليمي داخل المؤسسة.

د. المستوى الوظيفي:

تعتبر الوظيفة بأنها تقسيم الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الأقسام والمصالح والأجزاء، بحيث أن زيادة التركيز والتكثيف للجهود سيسمح بمزيد من التخصص على المستوى الوظيفي، والجدول الموالي يوضح توزيع أفراد المجتمع حسب مستوى الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (5.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
17.1%	6	عون إداري
20%	7	عون تنفيذي
25.7%	9	رئيس مصلحة
37.1%	13	أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي، حيث يبين أن مستوى أخرى هو أكبر نسبة وتقدر ب 37.1% ثم تليها نسبة 25.7% وهي نسبة رئيس مصلحة، أما عون تنفيذي نسبة 20% و آخر نسبة تمثلت في مستوى عون إداري بنسبة 17.1%، بحيث يعود سبب هذا الترتيب إلى طبيعة وأهمية النشاط الإداري التي تزاوله المؤسسة.

هـ. سنوات الخبرة في العمل:

تتميز الخبرة بتراكم سنوات العمل في مجال معين فالخبرة هي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة فالجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول (6.2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة في العمل
14.3%	05	اقل من 5 سنوات
34.3%	12	من 5 إلى 10 سنوات
17.1%	06	من 11 إلى أقل من 15 سنة
34.3%	12	15 سنة فأكثر
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

يوضح الجدول أعلاه توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة في العمل، حيث يبين أن نسبة 34.3 % فئة الأفراد الذين لديهم (من 05 إلى 10 سنوات) ونسبة 34.3% فئة الافراد (15 سنة فأكثر) في العمل هي نسب مرتفعة جدا وهي نتيجة تدل على أن المؤسسة تتضمن كوادر من الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة والعمل على تطوير المؤسسة إلى الأحسن من خلال معرفة العمل ومتطلباته، ثم تليها فئة (من 11 الى اقل من 15 سنة) بنسبة 17.1 % وفئة (اقل من 5 سنوات) بنسبة 14.3 % وهي نسب ضعيفة أي أن الأفراد لا يمتلكون خبرة كبيرة نظرا لحدثة توظيفهم في المؤسسة، عموما فإن هناك استقرار في العمالة داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: الادوات المستخدمة في الدراسة

1. أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة، دراسة (ليتيم خالد ،نجيمي عيسى 2018)، (سوسن شاعر 2020)، (جمال نافع 2021) (أماني أبو رمان 2022) ،دراسة (عبد الناصر التنايب 2020)، و دراسة (فاطمة عطاء الله 2017) . وقد تم إعداد استبانة وفقا لمقاس ليكارت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

القسم الأول: ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة،).

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو اليقظة الإستراتيجية وأربع أبعادها (اليقظة التنافسية ، اليقظة التجارية ، اليقظة البيئية ، اليقظة التكنولوجية) وشملت على (27) عبارة موزعة على كل بعد وقسمت وفقا لمقاس ليكارت الثلاثي.

القسم الثالث: يتضمن المتغير التابع وهو إدارة الأزمات بأبعادها (الاستراتيجيات) وشملت على (10) عبارة موزعة على كل بعد وقسمت وفقا لمقاس ليكارت الثلاثي.

الجدول رقم (7.2) : يوضح العبارات التي تقيس اليقظة الإستراتيجية

العدد	رقم العبارة
اليقظة التنافسية	1-2-3-4-5-6
اليقظة التكنولوجية	7-8-9-10-11-12-13
اليقظة التسويقية (التجارية)	14-15-16-17-18-19-20-21
اليقظة البيئية	22-23-24-25-26-27

المصدر :من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الدراسة.

الجدول (8.2) : يوضح العبارات التي تقيس إدارة الأزمات

العدد	رقم العبارة
-------	-------------

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

10-09-08-07-06-5-4-3-2-1

إستراتيجيات إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمعطيات الدراسة.

2. صدق أداة الدراسة:

يقصد بالصدق أن أداة الدراسة تقيس ما صممت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وفي هذا الإطار حرصنا على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قمنا بعرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من اثنين مختصين في المجال وأسماء المحكمين في الملحق رقم (2) وقد استجبنا لأراء المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية.

3. ثبات أداة الدراسة:

يعني الثبات أن الاختبار يؤدي إلى نفس النتائج في حالة تكراره وقد قمنا بالتأكد من ثبات الأداة عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقياس الذي يوضحه الجدول الموالي فلوحظ أن معامل الثبات للمؤسسة محل الدراسة تقدر ب 93.4 % وهي نسبة مرتفعة ، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية تفي بأغراض الدراسة بحيث يجب الا تقل قيمة المعامل عن 50 % لكي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة:

الجدول (9.2): معامل الثبات الكلي للاستبانة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات	37	94.6 %

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (9.2) يمكن أن نلاحظ قيمة الفاكرونباخ تقدر ب 0.946 وهي أكبر من 0.50 ، أي قيمة الثبات الكلية للاستبانة هي 0.946 وهي تعبر عن قيمة ثبات النتائج التي يمكن أن تعطىها الاستبانة مره أخرى أو بعبارة أخرى، في حالة إذا قمنا باستجواب أفراد العينة من جديد وبنفس الظروف فإن 94.6 % من أفراد العينة المدروسة تكون نفس الإجابة، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

4. أساليب المعالجة الإحصائية: قمنا في هذه الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من

أجل التحقق من ثبات أو صدق

أداة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة، وهذه الأساليب هي:

1. معامل ألفا كرونباخ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة

2. مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي

المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

3. مصفوفة الارتباط سييرمان لمعرفة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة
 4. معامل الانحدار المتعدد وذلك لقياس أثر المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) على المتغير التابع (إدارة الأزمات)
 5. اختبار Teste-T لاختبار تأثير المتغير المستقل الجنس على المتغير التابع
 6. اختبار One way ANOVA لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة الأخرى على المتغير التابع .
 7. كما استخدم الباحث مقياس ليكارث الثلاثي التالي في محوري دراسته
- الجدول (10.2): يوضح مقياس ليكارث الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي، كونها في أي فئة يتم ذلك من خلال إيجاد:
المدى RANGE = أكبر قيمة - أقل قيمة = $2=1-3$ ثم قسم المدى على عدد الفئات $= 2/3 = 0.66$ وبعد ذلك يضاف إليها 0.66 إلى الحد الأدنى للمقياس فتصبح كالاتي:
1,66; 1 غير موافق (منخفض)
1.67; 2.33 محايد (متوسط)
2.34; 3 موافق (مرتفع)

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج فرضيات الدراسة التي تم التوصل إليها ثم تحليلها.

النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

1 اليقظة الإستراتيجية لها دور مهم في إدارة الأزمات.

للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثلة، والتي تقيس أبعاد اليقظة الإستراتيجية.

البعد الأول: اليقظة التنافسية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد اليقظة التنافسية ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول (11.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها اليقظة التنافسية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تطاع المؤسسة الداخلين الجدد للقطاع و تأثيراتهم المحتملة	1.60	0.77	1	منخفض
2	تخلف المؤسسة على حصتها السوقية وولاء عملائها	1.45	0.81	5	منخفض
3	تلتزم المؤسسة باستمرار سلوكيات وحاجات الزبائن	1.51	0.78	3	منخفض
4	تقوم المؤسسة بمتابعة استراتيجيات منافسيها	1.54	0.70	2	منخفض
5	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا التنافسية المستدامة	1.48	0.61	4	منخفض
6	تتابع المؤسسة مكانتها وسمعتها التجارية	1.37	0.64	6	منخفض
	المتوسط العام لبعدها اليقظة التنافسية	1.49	0.48		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

ثانيا :تحليل النتائج :

يبين الجدول أعلاه (11.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده اليقظة التنافسية بمتوسط حسابي (1.49) وانحراف معياري (0.48) ، كما يبين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تطلع المؤسسة الداخليين الجدد للقطاع و تأثيراتهم المحتملة" بمتوسط حسابي(1.60)، تليها عبارة " تقوم المؤسسة بمتابعة استراتيجيات منافسيها" بمتوسط حسابي (1.54) تليها عبارة " تطلع المؤسسة باستمرار سلوكيات و حاجات الزبائن" بمتوسط حسابي(1.51) ، ثم عبارة " تسعى المؤسسة للحصول على مزايا التنافسية المستدامة" بمتوسط حسابي (1.48) ثم تليها عبارة "تخلف المؤسسة على حصتها السوقية وولاء عملائها" بمتوسط حسابي (1.45) ثم تليها عبارة "تتابع المؤسسة مكانتها وسمعتها التجارية" بمتوسط حسابي (1.37) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى.

مما يعني أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تتابع الداخليين الجدد للقطاع و تأثيرهم المحتمل ولا تتابع استراتيجيات منافسيها و سلوكياتهم أو حاجات الزبائن للمحافظة على حصتها السوقية ومكانتها و سمعتها التجارية.

البعده الثاني: اليقظة التكنولوجية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعده اليقظة التكنولوجية ثم تحليلها.

أولا :عرض النتائج:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

الجدول (12.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها اليقظة التكنولوجية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب الإجابة	مستوى
1	تلتزم المؤسسة باستمرار آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية	1.37	0.68	6	منخفض
2	يتلقب المؤسسة بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها	1.40	0.60	5	منخفض
3	تصمم المؤسسة الخدمات و المنتجات تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي	1.40	0.69	4	منخفض
4	تشجع المؤسسة ترقية الإبداع والابتكار	1.57	0.69	1	منخفض
5	يساهم نظام المعلومات المطبق في المؤسسة في الحصول على مضمون الملتقيات العلمية والتكنولوجية	1.54	0.78	2	منخفض
6	تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين	1.45	0.70	3	منخفض
7	تصمم المؤسسة الخدمات و المنتجات تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي	1.28	0.57	7	منخفض
	المتوسط العام لبعدها اليقظة التكنولوجية	1.43	0.49		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه (12.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها اليقظة التكنولوجية بمتوسط حسابي (1.43) وانحراف معياري (0.49)، كما يبين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة "تشجع المؤسسة ترقية الإبداع و الابتكار" بمتوسط حسابي (1.57)، تليها عبارة "يساهم نظام المعلومات المطبق في المؤسسة في الحصول على مضمون الملتقيات العلمية والتكنولوجية" بمتوسط حسابي (1.54) وتليها العبارة "تهتم المؤسسة بمعرفة التكنولوجيا والتقنيات المتبعة من قبل المنافسين" بمتوسط حسابي (1.45) تليها عبارتي "يتلقب المؤسسة بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها" والعبارة "تصمم المؤسسة الخدمات و المنتجات تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي" بمتوسط حسابي (1.40)، ثم عبارة "تلتزم المؤسسة باستمرار آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية" بمتوسط حسابي (1.37) وتليها عبارة "تصمم المؤسسة الخدمات و المنتجات تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي" بمتوسط حسابي (1.28) وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

مما يعني أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تشجع على الإبداع والابتكار والتطور وهذا ما أكدته إجابات العمال حول بعد اليقظة التكنولوجية حيث كان اتجاه اجاباتهم تمحور حول ان المؤسسة لا تشجع الإبداع و الابتكار تماشيا مع النظام المطبق فيها .

البعد الثالث: اليقظة التسويقية (التجارية)

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد اليقظة التسويقية ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول (13.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي اليقظة التسويقية (التجارية)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	تتابع المؤسسة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات	1.34	0.68	6	منخفض
2	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد المشكلات التسويقية التي تهددها	1.62	0.62	1	منخفض
3	تركز المؤسسة على تقييم ردة فعل الزبون تجاه الخدمة والطرق المتبعة لجذب الانتباه	1.45	0.74	4	منخفض
4	تستغل المؤسسة شبكة الانترنت للتواصل مع زبائنها	1.54	0.78	2	منخفض
5	تلتزم المؤسسة بالتزاماتها تجاه عملائها و متطلباتهم	1.51	0.81	3	منخفض
6	تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين و تسعى لاستقطاب عملاء جدد	1.17	0.51	8	منخفض
7	تدعم المؤسسة القرارات التسويقية و تحسن من فعالية النشاط التسويقي	1.28	0.71	7	منخفض
8	تعمل المؤسسة على تحسين إدارة العلاقة مع زبائنها	1.40	0.69	5	منخفض
	المتوسط العام لبعدي اليقظة التسويقية (التجارية)	1.41	0.46		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج:

يبين الجدول أعلاه (13.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدي اليقظة التسويقية بمتوسط حسابي 1.41 وانحراف معياري 0.46، كما يبين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد المشكلات التسويقية التي تهددها " بمتوسط حسابي 1.62، تليها عبارة "تستغل المؤسسة شبكة الانترنت للتواصل مع زبائنها " بمتوسط حسابي 1.54 تليها عبارة " تلتزم المؤسسة بالتزاماتها تجاه عملائها و متطلباتهم " بمتوسط حسابي 1.51، ثم عبارة "تركز المؤسسة على تقييم

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

ردة فعل الزبون تجاه الخدمة والطرق المتبعة لجذب الانتباه " بمتوسط حسابي 1.45 تليها عبارة "تعمل المؤسسة على تحسين إدارة العلاقة مع زبائننا" بمتوسط حسابي 1.40 تليها عبارة "تلتزم المؤسسة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمات"

بمتوسط حسابي 1.34 وتليها عبارة "تدعم المؤسسة القرارات التسويقية و تحسن من فعالية النشاط التسويقي"

بمتوسط حسابي 1.28 وتليها عبارة "تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين و تسعى لاستقطاب عملاء جدد"

بمتوسط حسابي 1.17 وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى.

مما يعني أن أفراد العينة يرون أن للمؤسسة ليس لها القدرة على تحديد المشكلات التسويقية التي تهددها و أن المؤسسة لا تركز على تقييم ردة الفعل الزبون تجاه الخدمة والطرق المتبعة لجذب انتباهه إلا أنها لم تكن تسعى للحفاظ على عملائها الحاليين واستقطاب عملاء جدد بالقدر الكافي .

البعد الرابع: اليقظة البيئية

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد اليقظة البيئية ثم تحليلها.

أولا: عرض النتائج:

الجدول (14.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد اليقظة البيئية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	نقتنص المؤسسة الفرص البيئية بمختلف أشكالها قبل الوصول المنافسين لها	1.77	0.73	3	متوسط
2	نقوم المؤسسة على التكيف مع التطورات الحاصلة سواء داخلية أو خارجية	1.45	0.70	6	منخفض
3	نحكم المؤسسة في عدم التأكد الموجود في بيئتها	1.77	0.77	2	متوسط
4	عادة ما تنتج المؤسسة في تجنب التهديدات البيئية	1.60	0.73	5	منخفض
5	تسعى المؤسسة لاحترام قيم و معتقدات المجتمع الذي تعمل فيه	1.77	0.84	1	متوسط
6	تقوم المؤسسة بتحليل مختلف متغيرات بيئتها الخارجية المتعلقة بالمجالات السياسية والقانونية و الاجتماعية	1.62	0.84	4	منخفض
	المتوسط العام لبعد اليقظة البيئية	1.66	0.54		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

يبين الجدول أعلاه (14.2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعاد اليقظة البيئية بمتوسط حسابي

1.66 وانحراف معياري 0.54، كما يبين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " تسعى المؤسسة لاحترام قيم و معتقدات المجتمع الذي تعمل فيه " بمتوسط حسابي 1.77، تليها عبارتي " نقتنص المؤسسة الفرص البيئية بمختلف أشكالها قبل الوصول المنافسين لها " تتحكم المؤسسة في عدم التأكد الموجود في بيئتها" بمتوسط حسابي 1.77، ثم عبارة " تقوم المؤسسة بتحليل مختلف متغيرات بيئتها الخارجية المتعلقة بالمجالات السياسية والقانونية و الاجتماعية " بمتوسط حسابي 1.66، ثم عبارة " عادة ما تنتج المؤسسة في تجنب التهديدات البيئية" بمتوسط حسابي 1.60 ثم تليها عبارة " نقوم المؤسسة على التكيف مع التطورات الحاصلة سواء داخلية أو خارجية " بمتوسط 1.45 وهي أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى.

مما يعني أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة لا تقوم على التكيف مع التطورات الحاصلة ولا تنجح في تجنب التهديدات البيئية، حيث تقتنص كل الفرص البيئية بمختلف أشكالها قبل وصول المنافسين لها وتتحكم فيها كما تسعى لاحترام القيم والمعتقدات المجتمع الذي تعمل فيه وهو ما تشير إليه نتيجة المتوسط الحسابي لليقظة البيئية المنخفض.

الجدول (15.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد اليقظة الإستراتيجية

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	اليقظة التنافسية	1.49	0.48	2	منخفض
2	اليقظة التكنولوجية	1.43	0.49	3	منخفض
3	اليقظة التسويقية (التجارية)	1.41	0.46	4	منخفض
4	اليقظة البيئية	1.66	0.54	1	منخفض
	المتوسط العام لأبعاد اليقظة الإستراتيجية	1.50	0.44		منخفض

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج

بناءً على النتائج التي يوضحها الجدول (15.2) فإن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تحتوي على نظام اليقظة الإستراتيجية جيد سواء من حيث اليقظة التنافسية و اليقظة التكنولوجية و التسويقية و البيئية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

حيث كانت جميع الأبعاد بدرجة منخفضة أما المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور اليقظة الإستراتيجية بجميع أبعاده وبشكل عام كان (1.50) وانحراف معياري (0.44) مما يؤكد بأن اليقظة الإستراتيجية ليس لها دور مهم في إدارة الأزمات .بمختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية وهذا يعني نفي الفرضية الأولى .

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: يقصد باليقظة الإستراتيجية العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد إلى البحث بشكل استباقي . للإجابة على هذه الفرضية والتأكد من صحتها أو عدمها، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الممثّلة وذلك وفقا للأبعاد المكونة له وهي : استراتيجيات إدارة الأزمات .

البعد الأول: إستراتيجيات إدارة الأزمات

سوف يتم عرض نتائج العبارات التي تقيس بعد إستراتيجيات إدارة الأزمات ثم تحليلها.
أولا : عرض النتائج:

الجدول (16.2): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إستراتيجيات إدارة الأزمات

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الإجابة
1	يعتبر مفهوم إدارة الأزمة واضحا للقائمين على إدارة المؤسسة	1.40	0.69	10	منخفض
2	يوجد بالمؤسسة وحدة تنظيمية خاصة بإدارة الأزمات	1.42	0.55	9	منخفض
3	توفر المؤسسة جميع الوسائل من أجل جمع و استكشاف حالات وقوع الأزمة	1.85	0.80	1	متوسط
4	يتم متابعة وتحليل نتائج تحليل البيئة الخارجية لرصد مؤشرات احتمال حدوث أزمة	1.54	0.72	7	منخفض
5	تقوم المؤسسة بتحليل أسباب و مؤشرات الأزمات السابقة	1.82	0.85	2	متوسط
6	تمتلك المؤسسة خطط مسبقة تمكنها من التعامل مع الأزمات في حال وقوعها	1.80	0.86	3	متوسط
7	تخصص المؤسسة ميزانية لإدارة الأزمات	1.57	0.73	6	منخفض
8	توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات	1.68	0.70	4	متوسط
9	يتم التعامل مع الأزمات بشكل سريع لأهمية عنصر الزمن	1.51	0.65	8	منخفض
10	تسعى المؤسسة بشكل مستمر للكشف عن المخاطر التي تعيق نشاطها	1.57	0.77	5	منخفض
	المتوسط العام لبعء إستراتيجيات إدارة الأزمات	1.66	0.53		منخفض

المصدر : من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج SPSS

ثانيا : تحليل النتائج:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

يبين الجدول (16.2) أن استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة بمتوسط حسابي (1.66) وانحراف معياري (0.53) ، كما يبين هذا الجدول أكثر العبارات أهمية هي عبارة " توفر المؤسسة جميع الوسائل من أجل جمع و استكشاف حالات وقوع الأزمة " بمتوسط حسابي 1.85، تليها عبارة " تقوم المؤسسة بتحليل أسباب و مؤشرات الأزمات السابقة " بمتوسط حسابي 1.82 تليها عبارة " تمتلك المؤسسة خطط مسبقة تمكنها من التعامل مع الأزمات في حال وقوعها " بمتوسط حسابي 1.80 و تليها عبارة " توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات " بمتوسط حسابي 1.68 و تليها عبارتي " تسعى المؤسسة بشكل مستمر للكشف عن المخاطر التي تعيق نشاطها " و " تخصص المؤسسة ميزانية لإدارة الأزمات " بمتوسط حسابي 1.57 و تليها عبارة " يتم متابعة وتحليل نتائج تحليل البيئة الخارجية لرصد مؤشرات احتمال حدوث أزمة " بمتوسط حسابي 1.54 و تليها عبارة " يتم التعامل مع الأزمات بشكل سريع لأهمية عنصر الزمن " بمتوسط حسابي 1.51 حيث تليها عبارتي " يوجد بالمؤسسة وحدة تنظيمية خاصة بإدارة الأزمات " و " يعتبر مفهوم إدارة الأزمة واضحاً للقائمين على إدارة المؤسسة " بمتوسط حسابي 1.42 و 1.40 و هما أضعف متوسط حسابي مقارنة بالمتوسطات الأخرى. مما يعني أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة لا توفر جميع الوسائل من أجل استكشاف وقوع الأزمة كما لا تقوم بتحليل أسباب و مؤشرات الأزمات السابقة .

1-العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات : من خلال عرض النتائج سيتم عرض مصفوفة معاملات الارتباط في جدول يوضح العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة.

أولاً: عرض النتائج

الجدول (17.2): العلاقة الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

Spearman's rho						
اليقظة الإستراتيجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التجارية	اليقظة البيئية	المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية	
معامل الارتباط	0.37	0.63	0.56	0.46	0.55	إدارة الأزمات
مستوى الدلالة	0.02	0.00	0.00	0.00	0.00	
المجموع	35	35	35	35	35	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانياً: تحليل النتائج

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

من خلال الجدول رقم (17.2) نلاحظ ما يلي أن:

1. اليقظة التنافسية: بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.37$) أي أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين المتغير المستقل "اليقظة التنافسية" والمتغير التابع "إدارة الأزمات" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.02$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين اليقظة التنافسية و إدارة الأزمات.

2.اليقظة التكنولوجية : بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.63$) أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بين المتغير المستقل "اليقظة التكنولوجية" والمتغير التابع " إدارة الأزمات" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلال ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين اليقظة التكنولوجية و إدارة لازمات.

3.اليقظة التسويقية (التجارية) بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.56$) أي أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين المتغير المستقل "اليقظة التسويقية" والمتغير التابع " إدارة الأزمات" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين اليقظة التسويقية و إدارة الأزمات.

4.اليقظة البيئية: بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.46$) أي أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين المتغير المستقل "اليقظة البيئية" والمتغير التابع " إدارة الأزمات" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين اليقظة البيئية و إدارة الأزمات.

5. المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) بلغت قيمة معامل الارتباط ($r=0.55$) أي أن هناك علاقة خطية طردية قوية بين المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية" والمتغير التابع " إدارة الأزمات" وكان هذا الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة المحسوبة ($\text{sig}= 0.00$) ويشير ذلك لوجود علاقة دالة إحصائيا بين اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات .

من خلال النتائج تبين لنا وجود علاقة ارتباطيه بين اليقظة الإستراتيجية بأبعادها وإدارة الأزمات، حيث أن أقوى بعد تمثل في اليقظة التكنولوجية بقيمة (0.63) عند مستوى الدلالة (0.05) مقارنة بالأبعاد الأخرى، وكان معامل الارتباط الكلي بين إدارة الأزمات و اليقظة الإستراتيجية يساوي 55 %، أي أن هناك علاقة خطية طردية متوسطة بينهما ووجود دلالة إحصائية لأن $\text{sig} = 0.00$ وهو أقل من 0.05، وهذا ما يدل على أن اليقظة الإستراتيجية لها علاقة ارتباطية بإدارة الأزمات.

1 تحليل الانحدار لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع إدارة الأزمات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

يمكن اختبار ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام المربعات الصغرى عند مستوى الدلالة 0.05. حيث المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع هو (إدارة الأزمات) فالجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (18.2): نتائج تحليل الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع إدارة الأزمات

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	مستوى الدلالة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	CONSTANT
الانحدار	3.456	1	3.456	0.00	0.047	0.216	
الخطأ	0.518	34	0.186				
المجموع	3.974	35					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS *دال عند مستوى (0.05)

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق قمنا بإجراء تحليل الانحدار الخطي وكانت نتائج التحليل التباين كما بينها الجدول رقم (18.2) أن مستوى دلالة قيمة sig تساوى (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويعزز هذا قيمة معامل الارتباط ($R=0.216$) والعلاقة طردية وقوية لأن معامل الارتباط إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية للنموذج فقد بلغت ($R^2=0.47$) مما يعني أن أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) تفسر ما مقداره 47% من المتغير التابع (إدارة الأزمات) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى.

3-بتلين خط الانحدار:

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن " خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة."

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

أولا: عرض النتائج

جدول (19.2): يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3.456	1	3.456	18.615	.000 ^b
Résidus	6.128	33	.186		
Total	9.584	34			

a. Variable dépendante : المؤسسة في الازمات ادارة

b. Prédicteurs : (Constante)، اليقظة الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج

مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.456 ومجموع مربعات البواقي 6.128، مجموع مربعات الكلي يساوي 9.584

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 33

- متوسط مربعات الانحدار هو 3.456 ومتوسط مربعات البواقي هو 0.186

- القيمة الإحصائية لاختبار فيشر (قيمة F المحسوبة) هي 18.615

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى الدلالة الفرضية الصفرية 0.03

تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

الهدف من هذا التحليل هو معرفة تأثير كل بعد وأهمية بالنسبة للمتغير التابع، ولتحديد ترتيب دخول أبعاد اليقظة الإستراتيجية إلى معادلة خط الانحدار ومعرفة الأبعاد المستبعدة منها، وكذلك لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي.

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (20.2) : يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.665 ^a	.442	.425	.40244

a. Valeurs prédites : (constantes) اليقظة التكنولوجية

المصدر : من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاث متغيرات مستقلة (التنافسية والتجارية والبيئية) والاحتفاظ بمتغير مستقل (اليقظة التكنولوجية) حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذا المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) بنسبة (66%) وهو دليل على وجود ارتباط قوي بينهما، حيث أن (44.2%) من التغيرات التي تحدث في متغير إدارة الأزمات تعود إلى (اليقظة التكنولوجية) والنسبة المتبقية (55.8%) ترجع لعوامل أخرى.

3-تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise.

يوضح الجدول التالي تحليل التباين لخط الانحدار بطريقة Stepwise.

أولا: عرض النتائج

جدول رقم: (21.2) يوضح تباين خط الانحدار بطريقة stepwise .

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.057	1	.057	.253	.619
	Residual	7.441	33	.225		
	Total	.014	34			
2	Regression	10.153	1	.014	.044	.835
	Residual	10.167	33	.308		
	Total	.018	34			
3	Regression	.018	1	.018	.061	.807
	Residual	9.566	33	.290		
	Total	9.584	34			

a. Dependent Variable: إدارة الأزمات

b. Predictors: (Constant)، اليقظة التسويقية

c. Predictors: (Constant)، اليقظة البيئية

المصدر: من إعداد الطالبان وفقا لمخرجات برنامج spss

ثانيا: تحليل النتائج

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.018 ومجموع المربعات البواقي 9.566 ومجموع المربعات الكلي يساوي 9.584

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة البواقي 33

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

- متوسط مربعات الانحدار هو 0.018 ومتوسط مربعات البواقي هو 0.290
 - القيمة الإحصائية لفيشر (قيمة f المحسوبة) هي 0.061
 - مستوى دلالة الاختبار 0.807 أكثر من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فقبلها .
 - وما يمكن استنتاجه أيضا من الجدولين السابقين (29.228.2)، اما معامل الارتباط R square لبعده اليقظة التكنولوجية يقدر ب (0.665) وان قيمة F قد بلغت (0.018) عند مستوى الدلالة (0.950sig =) وعند درجة حرية (df= 1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا ما يعني ان بعد اليقظة التكنولوجية قد فسر ما مقداره (44.2 %) من التباين في المتغير التابع لإدارة الأزمات . اما معامل التحديد R square لبعده اليقظة التكنولوجية قد بلغ (0.442) وان قيمة F=0.61 عند مستوى الدلالة (sig= 0.000) وعند درجة حرية (df=1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يعني ان بعد اليقظة التكنولوجية قد تفسر ما مقداره (44.2 %) من التباين في المتغير التابع لإدارة الأزمات .
- 4-معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise .**

سيتم عرض النتائج الخاصة بدرجة معاملات خطط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

أولا: عرض النتائج

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise
الجدول رقم (22.2) : يوضح معاملات خط الانحدار .

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardizes	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	641،	210،		049،3	005،
اليقظة التكنولوجية	711،	139،	665،	116،5	000،

a. Variable dépendante : إدارة الأزمات

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد لمخرجات spss

ثانيا: تحليل النتائج

قمنا بإجراء وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل من متغير مستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات ويتضح من الجدول (22.2) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة (اليقظة الإستراتيجية في معادلة الانحدار ، فإن اليقظة التكنولوجية قد احتلت المرتبة الأولى وفسرت ما مقداره (44.2 %) من التباين في المتغير التابع (إدارة الأزمات) اعتمادا على قيمة معامل التحديد R2 وان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المحسوبة (0.05) وأن قيمة Beta لبعده اليقظة التكنولوجية بلغت (0.665) أي ذات دلالة إحصائية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

عند مستوى الدلالة (0.05) فهو يمثل أكبر قيمة إحصائية ($T=5.116$) وبالتالي أكبر معامل ارتباط والذي يقدر (0.665) ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على إدارة الأزمات هي (اليقظة التكنولوجية)

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

يساهم دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الإستراتيجية من معلومات استباقية عن البيئة الداخلية والخارجية .

لاختبار هذه الفرضية نقوم بتطبيق اختبار (T) في حالة المتغير يحتمل على إجابتين واختبار ANOVA في حالة المتغير تمل أكثر من إجابتين.

1. متغير الجنس (T) Teste : يقوم هذا الاختبار على أساس بيان العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات الشخصية التي لا تحتمل إلا على إجابتين والهدف منه بيان هل العلاقة بين الجنس والمتغير التابع (إدارة الأزمات) ذات دلالة إحصائية أم لا.

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (23.2): يوضح اختبار (T) لمتغير الجنس

الرقم	المتغير	F	T	Sig
01	الجنس	34	16.55	0.00

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات spss .

ثانيا: تحليل النتائج

توضح نتائج الجدول رقم (23.2) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب 0.00 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة.

2. تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

تقوم هذه الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات نظرة العمال حول اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات تبعا للمتغيرات الأخر المتبقية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل)

سيتم عرض النتائج في جدول يوضح نتائج تحليل التباين بين متوسطات نظرة العمال حول اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات تبعا للمتغيرات الأخرى المتبقية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

أولا: عرض النتائج

الجدول رقم (24.2): يوضح اختبار ANOVA .

الرقم	المتغير	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIG
01	العمر	19.5	34	0.55	2.09	0.15
02	المستوى التعليمي	25.6	34	0.76	0.4	0.52
03	الخبرة المهنية	41.1	34	0.01	0.008	0.05
04	المستوى الوظيفي	42.9	34	1.15	4.09	0.21

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمخرجات spss.

ثانيا: تحليل النتائج

من خلال الجدول (24.2) نلاحظ أن كل من (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) كان مستوى دلالتهم أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) أما الخبرة المهنية فكان مستوى دلالتهم (0.05)، وهو متساوي مع مستوى الدلالة (0.05) وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى من المتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

سيتم في هذا المطلب مناقشة النتائج المتوصل إليها.

اختبار صحة الفرضية الأولى:

أثبتت الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية ليس لها دور مهم في إدارة الأزمات من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على النحو التالي (اليقظة التنافسية) بمتوسط حسابي (1.49)، (اليقظة التكنولوجية) بمتوسط حسابي (1.43)، (اليقظة التسويقية) بمتوسط حسابي (1.41)، (اليقظة البيئية) بمتوسط حسابي (1.66) وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (1.50) وهو مستوى مرتفع، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود دور لي اليقظة الإستراتيجية لإدارة الأزمات.

اختبار صحة الفرضية الثانية:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

1 أثبتت الدراسة أن اليقظة الإستراتيجية العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو المجموعة من الأفراد إلى البحث بشكل استباقي في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة من خلال حساب المتوسطات الحسابية لبعدها (إستراتيجيات إدارة الأزمات) بمتوسط حسابي (1.66)، كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط طردية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات العمال في المؤسسة محل الدراسة، من خلال حساب الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات" عند مستوى دلالة أقل من (0.05) ويعزز هذا بقيمة ارتباط $R^2=0.665$ والعلاقة طردية قوية لأن إشارته موجبة، أما القوة التفسيرية فقد بلغت (0.442) (ملم يعني أن أبعاد المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية) تفسر ما مقداره (44.2%) من المتغير التابع (إدارة الأزمات) والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وهذا يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات لدى العمال في المؤسسة محل الدراسة، ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

2 من خلال تحليل الانحدار المتعدد التدريجي يتضح لنا بقاء بعد واحد فقط في المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية).

3 كما تبين من نتائج هذا التحليل أن معامل الارتباط الخطي بين هذا المتغير المستقل (اليقظة التكنولوجية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات) بنسبة (66%) وهو دليل على وجود ارتباط بينهما، حيث أن (44.2%) من التغيرات التي تحدث في متغير إدارة الأزمات تعود إلى (اليقظة التكنولوجية) والنسبة المتبقية (55.8%) ترجع لعوامل أخرى.

4 تبين نتائج أن قيمة Beta لبعدها اليقظة التكنولوجية قد بلغت (0.665) وأن قيمة (t=5.116) عند مستوى الدلالة (sig = 0.000).

ومنه نستنتج أن أهم الأبعاد المؤثرة على إدارة الأزمات هي (اليقظة التكنولوجية). وهذا يؤكد صحة الفرضية الثانية والتي تنص أن اليقظة الإستراتيجية هي العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو المجموعة من الأفراد إلى البحث بشكل استباقي.

اختبار صحة الفرضية الثالثة:

حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق استعمال اختبار ANOVA وTESTE(T) وأثبتت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول مستوى إدارة الأزمات لدى العمال إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية حيث أثبتت الدراسة التالي:

نجد أن مستوى الدلالة لدى الجنس هو (0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأن مستوى متغير السن كان مستوى الدلالة المحسوب (0.15) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة

المعتمد، وكذا متغير المستوى التعليمي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.52) وهو أكبر من (0.05) مستوى الدلالة المعتمد، وأيضا متغير سنوات الخبرة في العمل كان مستوى الدلالة المحسوب (0.05) وهو يساوي مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، أما متغير المستوى الوظيفي كان مستوى الدلالة المحسوب (0.21) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) ، صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على وجود فروق دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل). في المؤسسة محل الدراسة .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات لدى العمال اتصالات الجزائر ورقلة، من خلال إعداد استبانة بحيث شملت عملية التوزيع (45) عامل إداري ، وذلك من خلال تحليل الاستبيان باستعمال البرنامج الإحصائي (SPSS) ثم تطرقنا إلى عرض النتائج بغية الإجابة على فرضيات الدراسة والتي لخصت فيما يلي:

- 1- يجد دور مهم لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات
 - 2 -يقصد باليقظة الإستراتيجية العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو المجموعة من الأفراد إلى البحث بشكل استباقي
 - 3 يساهم دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الإستراتيجية من معلومات استباقية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- وفي الأخير يمكن القول أن هذه الدراسة توصلت إلى أن اليقظة الإستراتيجية ليس لها دور فعال في المؤسسة عامة و إدارة الأزمات خاصة من خلال التأثير القوي لأبعاد المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية خاصة "بعد اليقظة التنافسية وبعد اليقظة التجارية " في المتغير التابع إدارة الأزمات.

خاتمة

خاتمة

إن نجاح المنظمة في مساندة الأزمات من خلال يقيظتها الإستراتيجية تكون قد قطعت نصف الطريق نحو تحقيق وإيجابية وسلاسة في التعامل مع الأزمات وعلى ضوء ما سبق تقصي في الموضوع دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات تبين لنا اليقظة الإستراتيجية تساهم وبصورة فعالة في جعل المؤسسة أكثر استعداد و تأهباً لأي تغييرات قد تطرأ في محيطها الداخلي والخارجي ، هذا باعتبارها آلية تعمل على المراقبة المستمرة للبيئة المحيطة بالمؤسسة ونظام معلوماتي إستراتيجي متطور يقوم باستقراء الإنذارات والمؤشرات المتقدمة وهذا يساعد المؤسسة على التعامل السريع مع الأحداث والتهديدات المرافقة لها ومواجهة الأزمات ، و قد تطرقنا إلى طرح الإشكالية التالية " ما دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة محل الدراسة؟" وبناءً على تحليل نتائج وبيانات الاستبيان باستخدام SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات المتمثلة في:

أولا النتائج:

- 1 أظهرت النتائج عدم وجود دور لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات .
- 2 عدم اهتمام إدارة المؤسسة بأنواع اليقظة الإستراتيجية .
- 3 يتعدد باليقظة الإستراتيجية العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو المجموعة من الأفراد إلى البحث بشكل استباقي
- 4 يساهم دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الإستراتيجية من معلومات استباقية عن البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .
- 5 عدم وجود أهمية كبيرة لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة محل الدراسة.
- 6 حققت علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات في المؤسسة محل الدراسة.
- 7 اثبتت الدراسة انه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الأزمات إلى المتغيرات الشخصية الوظيفية في المؤسسة.

ثانيا :اقتراحات الدراسة:

في ضوء ما توصلت إليه النتائج واستكمالا لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها، فإن الباحثين يقترحان بعض التوصيات التي تتعلق باليقظة الإستراتيجية جوانبه التي لها دور فعال في إدارة الأزمات في مؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة، يمكن تلخيص التوصيات فيما يلي:

- 1 ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات ، بغية تعزيز دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات .

- 2 ضرورة تكوين فريق أو لجنة خاصة لإدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر ورقلة ، بحيث تكون هذه اللجنة تتكون من ممثلين لليقظة الإستراتيجية ، لما لها من أهمية في مواجهة الأزمات بشكل سريع .
- 3 تكوين إطارات متخصصين في مراقبة التحليل المحيط الداخلي للمؤسسة للتنبؤ بالمشاكل و الأعطاب التقنية وغيرها داخل المؤسسة في وقت قياسي.
- 4 ضرورة الوقوف التشخيص الجيد للأزمات ومعالجة الأسباب التي تؤدي إلى حدوثها.
- 5 اليقظة الإستراتيجية تقدم منافع كثيرة للمؤسسة وعلى رأسها اتخاذ القرارات الصائبة ، واقتناص الفرص والحد من المخاطر .

أفاق الدراسة:

وفي ختام الدراسة وبناء على النتائج والتحليل النظري والميداني التي توصلنا إليهم، نفتح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال الدراسة ومنها:

- 1 دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
- 2 مدى مساهمة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات التعليم العالي
- 3 علاقة القيادة بأساليب إدارة الأزمات

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1 المكتب

1. أحمد ماهر ، إدارة الأزمات ، دار الجامعة للنشر والتوزيع ، مصر القاهرة.
 2. السيد السعيد ، إستراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة ، دار العلوم للنشر ، القاهرة مصر 2016
 3. إيثار عبد الهادي مُجدَّ البغدادي ، إستراتيجية إدارة الأزمات ، التأطير المفاهيمي وفق المنظور الإسلامي ، الإسكندرية، 2006
 4. جاسم سلطان ، من الصحوة إلى اليقظة إستراتيجية الإدراك للحراك ، قسم قضايا المعاصرة .
 5. حسن على ألزغي ، اليقظة الإستراتيجية ، ط4 ، دار وائل للطباعة و النشر ، 2009 .
 6. علي عبد السلام ، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث ، مكتبة زهراء الشرق ، مصر القاهرة ، 2015
 7. عبد الكريم أحمد جميل ، إدارة الأزمات والكوارث ، النهال للنشر ، 2016
 8. منصف بن خديجة ، اليقظة الإستراتيجي في المؤسسة ، ط1 ، مؤسسة وراق للنشر والتوزيع .
 9. سعد غالب ياسين ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع
 10. غسان قاسم داود اللامي ، إدارة الأزمات الأسس وتطبيقات ، كلية إدارة الاقتصاد العراق ، 2015
- 2- المجالات العلمية

1. بن السعدي جمال . د. زاوش رضا ، الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية في المعطيات الكبيرة ، اليقظة إستراتيجية كعامل للاستمرارية الأداء ، ورقة بحثية ، جامعة المسيلة 2017.
2. بن ناقة قدور ، د ، مريزق عاشور و آخرون ، ، اليقظة الإستراتيجية قناة اتصال المؤسسة ببيئتها ، ورقة بحثية جامعة الشلف 2017.
3. بوخريصة خديجة ، اليقظة الإستراتيجية و دورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجزائر 2015/2014.
4. فيروز زراخي سكر فاطمة الزهراء وآخرون دور اليقظة الإستراتيجية في رفع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، ورقة بحثية ، جامعة الشلف 2010.
5. بوخمخ عبد الفتاح مصباح عائشة ، ورقة بحثية بعنوان ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية 2010
6. بن خديجة منصف الروافع التنظيمية لتفعيل اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة اقتصادية دراسة مجلة علمية مركز الجامعي سوق أهراس ، جوان 2010

7. سعديّة حايف ، بشرى مُجّد علوان بعنوان تشخيص العلاقة بين القيادة الإدارية و إستراتيجيات مواجهة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل -العراق. مقال علمي نشر في المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات بجامعة بابل سنة 2017
8. حمزة رملي ، بعنوان واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة ، مقال علمي نشر في مجلة العلمية في المركز الجامعي جامعة مليلة الجزائر 2014.
9. بن مزارى فريال، بعنوان اتصال الأزمات و فعاليته في إدارة الأزمات في المؤسسات "، مجلة سوسولوجيا ، المنطلقات و الأسس"، ، 2020
- 3-الوسائل و الأطروحات**
- **مذكرات الماجستير**
1. بلحاج مريم ، أثر اليقظة الإستراتيجية على المنظمة ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأردن، 2012.
2. قوجيل نور العابدين ، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها ، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، جامعة باجي مختار عنابه 2012/2011.
3. رائد فؤاد مُجّد عبد العال ، أساليب إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي ، مذكرة متقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الأصول التربوية /الإدارة التربوية ، جامعة الإسلامية غزة 2009 .
4. حنان جودي ، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية ، أطروحة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة مُجّد الخيضر بسكرة 2016/2017.
5. لؤي سليم عبد الله عباد ، أثر استخدام إستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بغزة 2015
- ثانيا .المراجع باللغة الأجنبية

- 1.La bonte daneil .la veille activité profession activité 2004.8-10.
- 2.Verna gérard . la vieille téchnologique .université laval . http/ www. Fsa vlaval . ca / personnel / vernge 2011.
- 3.Patayrone a. le menagemente stratégique de l information . édition económica . paris p 24.
- 4.Brouard francois . developpement d un outile diagnostique de vielle staratéique .pme p 01.02، 2011.

ملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01):

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	جهة العمل
01	الحاج عرابة	أستاذ تعليم عالي	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة -
02	مُحَمَّد قوجيل	أستاذ محاضر - أ-	جامعة قاصدي مرباح-ورقلة -



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

ملحق رقم (02): الاستبيان كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان « دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات »، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضي بالأهمية البالغة لدينا ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. ولكم منا كل الشكر والتقدير.

المحور الأول : مدى توفر أبعاد اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

الرقم	البيان	سلم القياس		
		غير موافق	محايد	موافق
	أولاً / اليقظة التنافسية			
01	تتبع المؤسسة الداخلين الجدد للقطاع و تأثيراتهم المحتملة			
02	تحافظ المؤسسة على حصتها السوقية وولاء عملائها			
03	تتابع المؤسسة باستمرار سلوكيات وحاجات الزبائن			
04	تقوم المؤسسة بمتابعة استراتيجيات منافسيها			
05	تسعى المؤسسة للحصول على مزايا تنافسية المستدامة			
06	تتابع المؤسسة مكانتها وسمعتها التجارية			
	ثانياً / اليقظة التكنولوجية			
07	تتابع المؤسسة باستمرار آخر المستجدات العلمية والتكنولوجية			
08	يتلقب المؤسسة بشكل متواصل الاكتشافات العلمية المتعلقة بنشاطها			
09	تصمم المؤسسة الخدمات والمنتجات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي			
10	تشجع المؤسسة ترقية الإبداع و الابتكار			
11	يساهم نظام المعلومات المطبق في المؤسسة في الحصول على مضمون المنتقيات العلمية والتكنولوجية			
12	تتمتع المؤسسة بمعرفة تكنولوجية وتقنيات المتبعة من قبل المنافسين			
13	تصمم المؤسسة الخدمات والمنتجات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي			
	ثالثاً/اليقظة التسويقية (التجارية)			
14	تتابع المؤسسة أساليب جديدة في تقديم الخدمات			
15	تمتلك المؤسسة القدرة على تحديد المشكلات التسويقية التي تهددها			
16	تركز المؤسسة على تقييم ردة فعل الزبون تجاه الخدمة والطرق المتبعة لجذب انتباه			

قائمة الملاحق

			تقتغل المؤسسة شبكة الانترنت للتواصل مع زبائنها	17
			تلتزم المؤسسة بالتزاماتها تجاه عملائها ومتطلباتهم	18
			تسعى المؤسسة للحفاظ على عملائها الحاليين وتسعى لاستقطاب عملاء جدد	19
			تدعم المؤسسة القرارات التسويقية وتحسن من فعالية النشاط التسويق	20

			تعمل المؤسسة على تحسين إدارة العلاقة مع زبائنها	21
موافق	محايد	غير موافق	رابعا/البقظة البيئية (القانونية، السياسية ، ... الخ)	
			تقتنص المؤسسة الفرص البيئية بمختلف أشكالها قبل وصول المنافسين لها	22
			تقوم المؤسسة على التكيف مع التطورات الحاصلة سواء داخلية أو خارجية	23
			تتحكم المؤسسة في عدم التأكد الموجود في بيئتها	24
			عادة ما تنجح المؤسسة في تجنب التهديدات البيئية	25
			تسعى المؤسسة لاحترام القيم والمعتقدات المجتمع الذي تعمل فيه	26
			تقوم المؤسسة بتحليل مختلف متغيرات بيئتها الخارجية المتعلقة بالمجالات السياسية والقانونية والاجتماعية	27

المحور الثاني : إدارة الأزمات في المؤسسة

الرقم	أولاً / إدارة الأزمات	غير موافق	محايد	موافق
01	يعتبر مفهوم إدارة الأزمة واضحاً للقائمين على إدارة المؤسسة			
02	يوجد بالمؤسسة وحدة تنظيمية خاصة بإدارة الأزمات			
03	توفر المؤسسة جميع الوسائل من أجل جمع واستكشاف حالات وقوع الأزمة			
04	يتم متابعة وتحليل نتائج تحليل البيئة الخارجية لرصد مؤشرات احتمال حدوث أزمة			
05	تقوم المؤسسة بتحليل أسباب و مؤشرات الأزمات السابقة			
06	تمتلك المؤسسة خطط مسبقة تمكنها من التعامل مع الأزمات في حال وقوعها			
07	تخصص المؤسسة ميزانية لإدارة الأزمات			
08	توفر المؤسسة برامج تدريبية للموظفين في مجال إدارة الأزمات			
09	يتم التعامل مع الأزمات بشكل سريع لأهمية عنصر الزمن			
10	تسعى المؤسسة بشكل مستمر للكشف عن المخاطر التي تعيق نشاطها			

معلومات متعلقة بالموظف (ة)

		أنثى	ذكر	الجنس
50 سنة فأكثر	من 40 إلى أقل من 50 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	العمر
دراسات عليا	جامعي	مهني	ثانوي فأقل	مستوى التعليم
أكثر من 15 سنة	من 11 إلى أقل من 15 سنة	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة

الملحق رقم (03): نتائج التحليل الإحصائي spss

معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	37

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	22	62.9	62.9	62.9
	انثى	13	37.1	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	4	11.4	11.4	11.4
	من 30 سنة إلى 40 سنة	18	51.4	51.4	62.9
	من 41 سنة إلى 50 سنة	11	31.4	31.4	94.3
	أكبر من 50 سنة	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	3	8.6	8.6	8.6
	تكوين مهني	8	22.9	22.9	31.4
	جامعي	17	48.6	48.6	80.0
	دراسات عليا	7	20.00	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	5	14.3	14.3	14.3
	من 5 الى 10 سنوات	12	34.3	34.3	48.6
	من 11 الى 15 سنة	6	17.1	17.1	65.7
	أكثر من 15 سنة	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون إداري	6	17.1	17.1	17.1
	عون تنفيذي	7	20.0	20.0	37.1
	رئيس مصلحة	9	25.7	25.7	62.9
	أخرى	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث التغيرات المستقلة (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع هو (إدارة الأزمات) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	اليقظة التكنولوجية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= 0,05، Probabilité de F pour éliminer >= 100).،

a. Variable dépendante : إدارة الازمات في المؤسسة :

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	665 ^a ،	442،	425،	40244،

قائمة الملاحق

a. Valeurs prédites : (constantes)، اليقظة التكنولوجية،

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	239,4	1	239,4	175,26	000 ^b ,
1 Résidu	345,5	33	162,		
Total	584,9	34			

a. Variable dépendante : إدارة الأزمات في المؤسسة :
b. Valeurs prédites : (constantes)، اليقظة التكنولوجية،

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	641,	210,		049,3	005,
1 اليقظة التكنولوجية	711,	139,	665,	116,5	000,

a. Variable dépendante : إدارة الأزمات في المؤسسة :
مصفوفة الارتباطات

Corrélations

		ادارة الازمات في المؤسسة
اليقظة التنافسية	Corrélacion de Pearson	410,
	Sig. (bilatérale)	014,
	N	35
اليقظة التكنولوجية	Corrélacion de Pearson	665**،
	Sig. (bilatérale)	000،
	N	35
اليقظة التسويقية	Corrélacion de Pearson	553**،
	Sig. (bilatérale)	001،
	N	35
اليقظة البيئية	Corrélacion de Pearson	508**،
	Sig. (bilatérale)	002،
	N	35
ادارة الازمات في المؤسسة	Corrélacion de Pearson	1*
	Sig. (bilatérale)	
	N	35

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	،216 ^a	،047	،-118	،51829

a. Valeurs prédites : (constantes) ، ادارة الأزمات في المؤسسة، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	،057	1	،057	،253	،619
	Residual	7.441	33	،225		
	Total	،014	34			
2	Regression	10.153	1	،014	،044	،835
	Residual	10.167	33	،308		
	Total	،018	34			
3	Regression	،018	1	،018	،061	،807
	Residual	9.566	33	،290		
	Total	9.584	34			

- a. Dependent Variable: إدارة الأزمات
b. Predictors: (Constant)، اليقظة التسويقية
c. Predictors: (Constant)، اليقظة البيئية

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	اليقظة التكنولوجية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire ,050,<= Probabilité de F pour éliminer >= 100).،

a. Variable dépendante : ادارة الازمات في المؤسسة :

	N	Moyen ne	Ecart- type	Erreur standard moyenne
الجنس	35	3714،1	49024،	08287،

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الجنس	550،16	34	000،	37143،1	2030،1	5398،1

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	الإهداء.....
V	الشكر.....
VI	ملخص الدراسة.....
VII	قائمة المحتويات.....
IX	قائمة الجداول.....
XI	قائمة الأشكال البيانية.....
XII	قائمة الملاحق.....
أ	مقدمة.....
الفصل الأول : المدخل النظري النظري لليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات	
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: مدخل نظري لليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات
3	المطلب الأول: ماهية اليقظة الإستراتيجية.....
3	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية وخصائصها
7	الفرع الثاني :أنواع ومراحل اليقظة الإستراتيجية
15	الفرع الثالث : طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية.....
18	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الأزمات.....
18	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأزمات.....
24	الفرع الثاني: نماذج و نماذج إدارة الأزمات.....
30	الفرع الثالث: إستراتيجيات إدارة الأزمات.....
33	المبحث الثاني: دراسات سابقة.....
33	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية خاصة باليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات
35	المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الأجنبية خاصة باليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات
37	المطلب الثالث : أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
39	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
41	تمهيد.....

42	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
42	المطلب الأول : طريقة الدراسة.....
42	الفرع الأول :منهج الدراسة.....
43	الفرع الثاني :مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.....
43	عينة الدراسة.....
43	الفرع الثالث :خصائص عينة الدراسة.....
43	أ. متغير الجنس.....
44	ب. متغير السن.....
44	ج. المستوى التعليمي.....
45	د. المستوى الوظيفي.....
45	هـ. سنوات الخبرة في العمل.....
46	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
46	1. أداة الدراسة.....
47	2. صدق أداة الدراسة.....
47	3. ثبات أداة الدراسة.....
48	4. أساليب المعالج الإحصائية.....
48	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.....
48	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
48	النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....
49	البعد الأول: اليقظة التنافسية.....
49	أولاً: عرض النتائج.....
49	ثانياً: تحليل النتائج.....
50	البعد الثاني: اليقظة التكنولوجية.....
50	أولاً: عرض النتائج.....
51	ثانياً: تحليل النتائج.....
51	البعد الثالث: اليقظة التسويقية (التجارية).....
51	أولاً: عرض النتائج.....
52	ثانياً: تحليل النتائج.....
52	البعد الرابع: اليقظة البيئية.....

52	أولاً: عرض النتائج.....
53	ثانياً: تحليل النتائج.....
53	قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة لأبعاد اليقظة الإستراتيجية .
53	أولاً: عرض النتائج.....
54	ثانياً: تحليل النتائج.....
54	النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....
54	البعد الأول: إستراتيجيات إدارة الأزمات.....
54	أولاً: عرض النتائج.....
55	ثانياً: تحليل النتائج.....
56	العلاقة الارتباطية بين جميع المتغيرات.....
56	أولاً: عرض النتائج.....
56	ثانياً: تحليل النتائج.....
57	تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات
57	أولاً: عرض النتائج.....
58	ثانياً: تحليل النتائج.....
58	تباين خط الانحدار.....
58	أولاً: عرض النتائج.....
58	ثانياً: تحليل النتائج.....
59	تحليل النتائج باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.....
59	أولاً: عرض النتائج.....
59	ثانياً: تحليل النتائج.....
59	2. معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة..
59	أولاً: عرض النتائج.....
59	ثانياً: تحليل النتائج.....
60	3. تحليل تباين خط الانحدار بطريقة stepwise
60	أولاً: عرض النتائج.....
60	ثانياً: تحليل النتائج.....
61	4. معاملات خط الانحدار بطريقة stepwise

61	أولاً: عرض النتائج.....
61	ثانياً: تحليل النتائج.....
61	النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة...
62	تحليل اختبار (T) teste لمتغير الجنس
62	أولاً: عرض النتائج.....
62	ثانياً: تحليل النتائج.....
62	تحليل التباين الأحادي one way anova لاختبارات تأثيرات المتغيرات الشخصية المتبقية..
62	أولاً: عرض النتائج.....
63	ثانياً: تحليل النتائج.....
63	المطلب الثاني : مناقشة النتائج.....
63	اختبار صحة الفرضية الأولى.....
63	اختبار صحة الفرضية الثانية.....
64	اختبار صحة الفرضية الثالث.....
66	خلاصة الفصل.....
68	خاتمة.....
71	المراجع.....
73	الملاحق.....
88	الفهرس.....